

# 「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成12年9月

株式会社 八千代銀行

当行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に従い、優先株式等の引受け等の申請を行います。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告いたします。

#### 経営の健全化のための計画の前提条件

##### 【計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準】

「経営の健全化のための計画」を策定するに当たっては、緩やかな景気回復を見込んでおります。即ち、平成12年8月にゼロ金利政策が解除され、各企業のリストラに伴う企業業績の回復、そして、消費者マインドも徐々に改善に向かうことを想定しており、金利、為替、株価等を次の通り予測しております。

	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
無担保コール3M	0.32%	0.60%	0.85%	0.85%
10年国債利回り	1.80%	2.10%	2.30%	2.30%
円/ドル相場	110円	110円	110円	110円
日経平均株価	18,000円	18,000円	18,000円	18,000円

目 次 (頁)

1 . 金額条件等	1
(1) 根拠	
(2) 発行金額、発行条件、商品性	
(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	
2 . 経営の合理化のための方策	7
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 業務再構築のための方策	
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	29
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
(3) 自主的・積極的ディスクロージャー	
(4) 従来 of 経営責任についての考え方	
4 . 配当等により利益の流出が行われなないための方策等	37
(1) 基本的な考え方	
(2) 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由	
(3) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	38
(1) 基本的な取組姿勢	
(2) 具体的な方策	
6 . 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもって消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	41
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	
(2) 剰余金の推移	
7 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	42
(1) 各種リスク管理状況	
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	
(3) 資産内容	
(4) 償却・引当方針	
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	
(6) 金融派生商品等取引動向	
8 . 地域経済における位置づけ	52
(1) 営業基盤の概況	
(2) 地域経済と当行の位置づけ	
(3) 地域経済への貢献	
(4) 中小企業への情報提供	
(5) 個人層への取り組み強化	

## 1. 金利条件等

### (1) 根拠

当行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、早期健全化法）」第7条に規定する申請要件を充たすものと判断しており、国民銀行の営業譲受けを機に、同法第4条第2項に基づいて、優先株式等の引受等を申請します。

### イ. 「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当すること

平成12年3月末の当行の自己資本比率（国内基準：単体）は6.62%であり、「早期健全化法」第2条第3項第1号の「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当します。

### ロ. 法的要件ならびに基準を充足すること

当行は以下の通り、「早期健全化法」第7条に定める各法定要件ならびに基準を充足していると判断します。

#### 同法第7条第1項第1号

当行は、所謂、バブル経済崩壊に伴い発生した景気の長期低迷により、取引先企業等の業績悪化や地価下落等の影響を強く受け、この数年、多額の不良債権処理を余儀なくされました。この為、平成11年9月に第三者割当増資を実施し、財務基盤の強化を図ってまいりました。こうした中、当行は平成11年4月に金融再生委員会より、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（以下、金融再生法）」第8条の「業務及び財産の管理を命ずる処分」を受けた国民銀行の営業を譲受けたものであります。

当行としては、現下の激動する金融環境や、2002年4月のペイオフ解禁等を勘案し、国民銀行の営業譲受けを契機に、8%以上の自己資本比率を達成できるだけの公的資金による資本注入を申請することとしました。

営業譲受け後の当行が、地元の個人・中小零細企業に円滑かつ安定的な資金を供給していくためには、早期に自己資本の増強を図る必要があり、当該要件を充足していると考えます。

#### 同法第7条第1項第2号

当行は、今後の収益計画に基づき、優先株式等の引受け等にかかる取得株式等の利益消却・期日返済・市場調達による借替え等を適宜実施していくことが可能であり、当該要件を充足しているものと考えます。

#### 同法第7条第1項第3号

当行は後述の「経営の合理化のための方策」、「経営責任の明確化のための方策」、「株主責任の明確化のための方策」及び「資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」を策定し、全役職員が一致団結して確実に履行させていく所存であります。

同法第7条第1項第4号

当行の自己資本比率は、平成12年3月末現在で6.62%であり、本号には該当しません。

同法第7条第1項第5号

当行は、平成12年8月14日に国民銀行の営業譲受けを完遂させましたが、従来からのお取引先に加え、引き継いだ国民銀行の営業区域において、善意且つ健全な事業者・個人に対し、安定的に金融サービスを提供していく責務を負っており、そのためにも、資本の増強を図っておく必要があり、当該要件を充足しているものと考えます。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しましては「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請します。

イ．発行金額

発行金額に関しましては、発行350億円を申請します。

ロ．発行条件、商品性（詳細は別紙）

- 1．社債の名称 株式会社八千代銀行第一回無担保転換社債（劣後特約付）
- 2．社債の総額 金35,000百万円
- 3．利率 年1.13%
- 4．発行価額 額面100円につき金100円
- 5．償還価額 額面100円につき金100円
- 6．払込期日 平成12年9月29日
- 7．償還日 定めない（永久）
- 8．償還の方法及び期限

(1) 本社債は、以下のいずれかの事由が生じた場合にその総額を償還する。

イ．日本において当行について解散判決、株主総会の解散の決議、その他法の定める清算事由が発生し、一定の期間内に届出られた債権又は当行に知られたる債権のうち、本社債に基づく債権及び第10項と実質的に同じ条件を付された債権並びにその他本社債と支払に関して同順位又は劣後順位にある債権を除く全ての債権が、その債権額（協定案のある場合は、その条件による）につき全額の弁済を受けたこと。

ロ．第10項に規定する劣後事由が発生し、かつ当該事由にかかる停止条件が成就したこと。

(2) 当行は、金融庁の承認を得たうえで、平成19年4月1日以降第9項に定める利息を支払うべき日に、本社債の全部又は一部を第5項に定める償還価額をもって期限前償還を行うことができる。この場合、当行は償還期日の少なくとも20日前に必要な事項を定める公告若しくはその他の方法により社債権者に通知する。

- (3) 本社債の買入消却は、発行日の翌日以降、金融庁の承認を得たうえでこれを行うことができる。
- (4) 本社債の償還については、本項のほか第10項に定める劣後特約に従う。

#### 9. 利息支払の方法及び期限

- (1) 本社債の利息は、発行日の翌日から償還期日までこれをつけ、平成13年3月31日を第1回の支払期日としてその日までの分を支払い、その後毎年3月及び9月の各末日にその日までの前半か年分を支払う。又は、期中転換がなされた場合には前半か年以内の4月1日若しくは10月1日から転換の効力発生日前日までの利息を日割り計算でこれを支払う。
- (2) 本社債の利息の支払については、本項のほか第10項に定める劣後特約に従う。

10. 劣後特約 本社債の償還及び利息の支払は、当行につき破産宣告又は会社更生手続開始の決定がなされるなどの一定の事由（劣後事由）が生じた場合には、本社債の社債権者の元利金の支払請求権の効力は、他の一定の債権者（上位債権者）の債権が、その債権額につき全額の弁済を受けるなどの停止条件が成就したときに発生する。

#### 11. 期限の利益喪失に関する特約の有無

当行は本社債につき、本社債の優先株式への転換を請求し得べき期間の初日の時点で、適用法令及び定款によって定められる当行の発行可能な優先株式の数及び内容が、転換により発行すべき優先株式の数及び内容を満たしていない場合を除き期限の利益を喪失しない。但し、第8項(1)の適用は妨げられないものとする。

#### 12. 優先株式への転換

- (1) 転換を請求し得べき期間  
平成12年12月1日から平成21年9月29日までとする。
- (2) 転換の条件 本転換社債は、下記の転換の条件で当行の無額面優先株式（以下「優先株式」という）に転換することができる。
- (3) 転換価額 1,000,000円
- (4) 転換により発行すべき優先株式数  
本転換社債の転換により発行すべき優先株式数は、以下の通りとする。  
$$\text{転換により発行すべき優先株式数} = \frac{\text{各社債権者が転換請求のために提出した本転換社債額面金額の総額}}{\text{転換価額}}$$
- (5) 期中転換があった場合の取扱

本転換社債の転換により発行された優先株式に対する最初の利益配当金は、転換請求が平成13年3月31日までになされた時には転換の効力発生日から平成13年3月31日までの日割り計算でこれを支払う。又は、転換の請求が平成13年4月1日以降になされた時には転換の効力発生日から最初に到来する3月31日又は9月30日までの日割り計算で最初の利益配当金又は中間配当金を支払う。

#### 13. 転換により発行される優先株式の概要

- (1) 株式の種類 株式会社八千代銀行第一回優先株式

- (2) 発行株式数 無額面優先株式 35,000株
- (3) 発行価額 1株につき 1,000,000円
- (4) 発行価額中資本に組入れない額 1株につき 500,000円
- (5) 優先配当金イ．優先配当金 本優先株式1株につき11,300円とする。
- ロ．非累積条項 ある営業年度において、本優先株式の株主（以下「本優先株主」という）に対して支払う利益配当金の額が優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
- ハ．非参加条項 本優先株主に対しては、優先配当金を超えて配当は行わない
- (6) 優先中間配当金 本優先株式1株につき 5,650円とする。
- (7) 残余財産の分配 当行は、残余財産を分配するときは、本優先株主に対し、普通株主に先立ち、本優先株式1株につき 1,000,000円を支払う。本優先株主に対しては、上記 1,000,000円のほか、残余財産の分配は行わない。
- (8) 消却 当行は、いつでも本優先株式を買い入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。
- (9) 議決権 有しない（法令に別段の定めがある場合を除く）
- (10) 新株引受権等 有しない（法令に別段の定めがある場合を除く）
- (11) 普通株式への転換 本優先株主は、下記の転換の条件で当行の普通株式への転換を請求することができる。
- イ．転換を請求し得べき期間 平成14年9月30日から平成22年9月29日までとする。但し、当行株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日（以下「基準日」という）の翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。
- ロ．転換の条件
- （イ）当初転換価額 当初転換価額は、平成14年9月30日の時価とする。
- 但し、当該時価が 267,750円を下回る場合は、当初転換価額は、267,750円（以下、「下限転換価額」という）とする。「平成14年9月30日の時価」とは、平成14年9月30日に先立つ45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所に上場されている場合または店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合は、当該45取引日目に始まる30取引日の当該証券取引所または当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値とする。また、当該45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所または店頭売買有価証券登録原簿に上場または登録されていない場合は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に基づき作成される連結財務諸表を基準に、直近の決算期または中間期において算定

される1株当たりの純資産額とする。尚、株価算定の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

(ロ) 転換価額の修正 転換価額は、平成15年9月30日以降平成22年9月30日までの毎年9月30日(以下それぞれ「転換価額修正日」という)に、当該転換価額修正日現在の時価に修正される。但し、当該時価が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。「転換価額修正日現在の時価」とは、各転換価額修正日に先立つ45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所に上場されている場合または店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合は、当該45取引日目に始まる30取引日の当該証券取引所または当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値とする。また、当該45取引日の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所または店頭売買有価証券登録原簿に上場または登録されていない場合は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に基づき作成される連結財務諸表を基準に、直近の決算期または中間期において算定される1株当たりの純資産額とする。尚、上記45取引日の間に、下記(ハ)に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は(ハ)に準じて調整される。

(ハ) 転換価額の調整 本優先株式発行後、次の各号のいずれかに該当する場合には、転換価額(下限転換価額を含む)を次に定める算式(以下「転換価額調整式」という)により調整する。但し、転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

$$\text{調整後転換価額} = \text{調整前転換価額} \times \frac{\text{既発行普通株式数} + \frac{\text{新規発行普通株式数} \times \text{1株当たり払込金額}}{\text{1株当たり時価}}}{\text{既発行普通株式数} + \text{新規発行普通株式数}}$$

転換価額調整式の計算については、円位未満小数第2位まで算出しその小数第2位を四捨五入する。

(ニ) 転換により発行すべき普通株式数本優先株式の転換により発行すべき当行の普通株式数は、以下の通りとする。

$$\text{転換により発行すべき普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき普通株式数の算出に当たって1株に満たない端数が生じたときは、これを切り捨てる。

(ホ) 転換により発行する株式の内容

株式会社八千代銀行額面普通株式(現在1株の額面金額50,000円)

(ヘ) 転換の効力発生 転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が転換請求受付場所に到達したときに発生する。但し、本

優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

(12) 普通株式への一斉転換

転換請求期間中に転換請求のなかった優先株式は、平成22年9月30日（以下一斉転換日という）をもって、普通株式に一斉転換する。この場合の優先株式1株の払込金相当額は、一斉転換日に先立つ45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所に上場されている場合または店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合は、当該45取引日目に始まる30取引日の当該証券取引所または当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値、また、当該45取引日目の時点で、当行の普通株式が東京証券取引所または店頭売買有価証券登録原簿に上場または登録されていない場合は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に基づき作成される連結財務諸表を基準に、直近の決算期または中間期において算定される1株当たりの純資産額とする。

尚、株価算定の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

(13) 期中転換又は一斉転換があった場合の取扱

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求又は一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ．金額の算定根拠

当行では平成11年1月の金融監督庁の検査、平成11年9月の「金融検査マニュアル」制定後の日銀考査、そして、平成12年3月の厳格な自己査定と監査法人の監査に基づき、適正な償却・引当を実施致しております。

当行としては、国民銀行の営業譲受けに併せ、毀損した自己資本をできる限り速やかに回復させ、財務基盤の再構築を図り積極的に地域金融を担っていくため、公的資金を申請するものであります。申請金額については、自己資本比率の国内基準で8%を越えることを目途に、優先株の発行で350億円の公的資金による資本増強を申請いたします。

ロ．自己資本の活用方針

当行は、公的資金の注入を受け、自己資本比率を8%台に引き上げることで、財務基盤は強固なものとなります。これにより、先行きの景気変動によるリスクの増加等にも充分対処でき、国民銀行から譲受ける善意かつ健全なお取引先に対しましても円滑な資金提供を行い、地域金融機関としての使命をより積極的に果してまいります。

また、受け入れた公的資金の一部につきましては、金融ビッグバンに向けた競争力強化のため、前向きな投資資金として活用いたします。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### イ. 概況

##### 沿革

大正13年12月	有限責任住宅土地信用購買組合調節社（後の代々木信用組合）を設立
昭和16年10月	保証責任町田町信用組合を設立
昭和26年7月	町田町信用組合と恩友信用組合とが合併し、東神信用組合となる
昭和26年10月	信用金庫法の制定により、代々木信用金庫、東神信用金庫となる
昭和29年1月	代々木信用金庫と東神信用金庫が合併し、八千代信用金庫となる
昭和45年1月	日の出信用組合と合併
平成3年4月	信用金庫から普通銀行に転換し、八千代銀行となる
平成11年3月	相模原信用組合の事業を譲受ける
平成11年9月	第三者割当増資の実施（引受先数 2,567名、金額 160億円）
平成12年8月	国民銀行の営業を譲受ける

##### 銀行の概要（平成12年3月末現在）

(a) 株主資本	560億円（資本金 113億円、準備金・剰余金 447億円）
(b) 総資産	17,433億円
(c) 貸出金残高	12,627億円（中小企業等貸出比率 97.43%）
(d) 預金残高	16,230億円
(e) 役職員数	1,946名（うち取締役 14名、監査役 4名）
(f) 店舗数	68店舗（東京都37店舗、神奈川県31店舗 含む出張所）
(g) 自己資本比率	6.62%

#### ロ. 普通銀行転換後の業務運営

##### 業務推進の状況

当行は平成3年4月の普通銀行への転換以降、3回にわたり長期経営計画を策定し、銀行に相応しい企業体質の早期構築に努めてまいりました。

普銀転換直後の長期経営計画においては、普銀転換という一大事業を成し遂げた直後であったため、右肩上がりの業績を前提に、しかも、多額の時価発行増資を前提に計画を立案しておりました。

しかし、平成3年半ばから、バブル経済の崩壊が顕著となり、株式市場が大きく収束したことにより、未上場である当行は時価発行増資ができず、基

本方針の大幅な見直しを余儀なくされました。

そして、バブル経済崩壊後の長期不況に直面した中で、不良債権問題への対応を経営の最重要課題とし、融資方針の明確化、従来の担保重視の貸出姿勢を改め、財務状況・資金繰り重視の審査を徹底し、これに併せて研修体制の強化に取り組みました。同時に、人事処遇制度の改定、人件費・物件費の削減等、困難な時代だからこそ可能な思い切った施策を打ち出し、低コスト経営と収益力の強化を図りました。

こうした中、神奈川県からの要請で、相模原信用組合の事業を譲り受け、地域金融システムの安定化にも寄与してきております。

#### 不良債権への取り組み状況

首都圏を営業基盤とする当行は、所謂バブル経済の崩壊以降、資産デフレの影響を強く受ける等により、遺憾ながら不良債権が急増いたしました。この為、貸出資産の健全化を経営の最重要課題と位置づけ、信用リスクへの管理強化と適切な不良債権処理に、全力を傾注してまいりました。

因みに、平成9年3月期から平成12年3月期の、過去4決算期における貸出金等償却額の合計は約1,100億円にのぼっており、当行の当面の不良債権処理は、概ね峠を越えたと考えております。しかし、当行のお取引先の99%は中小零細企業・個人事業者等であり、不透明な景気情勢や地価の下落等を考えますと、当分の間、不良債権問題に注力していかざるを得ません。

当行としては、苦境に喘ぐ中小零細企業者の一日も早い業況回復に向け支援を強化するとともに、資産健全化に今後も最大の注意を払い、適正な不良債権処理を進めてまいります。

#### リスク管理への取り組み

当行では、毎週木曜日、関連部の部・課長が参加してのリスク管理委員会を開催し、顕在・潜在化しているリスクの把握と、その対処策等につき協議しております。そして、その傘下に市場関連リスク、流動性リスク等をより高度に管理する複数のワーキンググループ（以下、WG）を設置し、各グループで協議・把握した問題点等を、同委員会に持ち寄り、大所高所から対応策等を検討する態勢を取っております。設置している複数のWGとそのリスク管理の要点は以下の通りであります。

#### (a) 市場関連リスクWG

マチュリティ・ラダーの状況把握と問題点の解析

固定金利貸出等に対する対応策の検討

リスクヘッジへの対応策等

外債・投信等に対する投資スタンスの検討

(b) 流動性リスク・評判リスクWG

現金保有等についての適正化

風評等に対する関連情報の収集・管理

- ・ コンプライアンスに触れる事故等の把握

(c) 信用リスクWG

不稼働資産の流動化等、最終処理の促進状況と問題点

リスクの計量化等、新たな管理手法の開発状況の把握と推進

審査体制の強化、投融資ポリシーの徹底状況と問題点の検証

- ・ 業種偏重防止のためのポートフォリオ管理
- ・ 大口先への資金集中の防止
- ・ 貸出資産の長期固定化の防止

自己資本の状況

当行は平成3年4月、信用金庫時代の33億円の出資金をそのまま資本金に移行し、普通銀行に転換しました。その後、株式市場の低迷等で増資ができずに、同規模他行に比べ小さい資本金のまま今日の金融激動の時代を迎えました。

普通銀行に転換した当時の当行は、過少資本金を厚い内部留保でカバーしておりましたが、多額の不良債権処理により営々と蓄積してきた任意積立金を大きく毀損させたことで、過少資本の問題が浮き彫りとなりました。

このため、第三者割当増資による資本増強を決意し平成11年9月に、お取引先2,500余りから160億円を調達しました。その結果、平成12年3月末の自己資本比率は6.62%となりました。

今後は、信用リスク管理の強化とリストラ策の効果が相まって、剰余金の蓄積が進むものと考えます。

## 八．平成11年度の決算概況

### 業務運営状況

平成11年度は、高度・多様化する顧客ニーズへの対応と、営業体制の合理化・効率化を推進するため、共同営業推進体制への移行を開始いたしました。

具体的には、62店舗を12のグループに統合し、その中から母店を選定し、その母店に高度な金融サービスの提供が可能な担当者を配置することで、高度・多様化する金融サービスに対処していくこととしました。こうした営業推進体制は、狭域高密度の店舗網を構築してきた当行の強みを発揮できるものであり、この他にも、テレホンバンキング及び携帯電話による資金移動サービス、デビットカードの取扱を開始しております。

新商品関係では、地域企業を支援する「ビジネスサポートローン」、住宅

ローン関係では「ローン返済支援保険」及び「創立75周年記念住宅ローン」を取り扱う等、サービスの向上策を講じました。

#### 資産・負債の状況

平成12年3月期の資産運用について、貸出金は住宅ローンが好調裡に推移しましたが、事業資金が大きく落ち込んだのと、貸倒引当金との相殺を実施したことで、期中1,175億円減少して期末残高は1兆2,627億円となりました。有価証券は、国債を中心に期中122億円増加して期末残高は2,257億円となっております。

負債の大宗を占める預金は、法人預金が減少したものの、個人預金が堅調な増加を示したことで期中198億円増加し、期末残高は1兆6,230億円となっております。

#### 損益の状況

平成11年度は、資金の効率的な運用・調達に一段と注力した結果、資金運用収益から資金調達費用を差し引いた資金利益は371億円となり、対前年度比で11億円の増加となりました。また、営業経費についても、人件費・物件費の削減に努め、対前年度比で10億円の削減を図りました。

不良債権処理については、個別引当等の貸出金償却として164億円の処理を実施しました。また、一般貸倒引当金の引当を「金融検査マニュアル」に則った形に変更し、66億円の戻入れが発生したことから純繰入額は81億円となりました。以上の結果、経常利益41億円、当期利益は13億円となりました。

## 二．今後の業績見通し

#### 業務計画の概要

当行の計数面での計画は、図表1-1の通りであります。景気の緩やかな回復を見込んでおり、リスク管理の強化を徹底する中で、地元の中小零細企業の資金ニーズ等に応えてまいります。

今般の国民銀行の営業譲受けに伴い、当行の営業地域は格段に拡大しておりますが、地元重視の営業活動は不変であり、地域に根ざした営業活動を徹底することで、経営基盤の強化を図ってまいります。

首都圏の地域金融機関である当行が、安定的な経営基盤を確保していくには、サービス提供等において些細な差別化を意識することが重要であり、お取引先に対し、きめ細かいサービス提供を図ってまいります。

#### 今後の収益見通し

国民銀行の営業譲受け及び公的資金による資本増強により財務体質が強化されるところから、信用リスク管理の強化を図るなかで、営業活動をより前向きに展開し、新たな顧客の創造に注力します。そして、リストラ策を徹底

することで、平成15年3月期には141億円の業務純益を確保する所存であります。

## (2) 業務再構築のための方策

### イ．今後の経営戦略の考え方

#### 基本分野

当行は平成3年4月1日に、信用金庫から普通銀行に転換を図りましたが、「中小零細企業及び勤労大衆のための金融機関として、地域社会の繁栄に貢献する」とした、創業以来の経営理念は何ら変わっておりません。

今後も、中小零細企業・個人事業者、そして、地域顧客のための金融機関として信頼に添えてまいります。

#### 重点分野

当行のお取引先は、中小零細企業者及び個人層が大宗を占めており、平成12年3月末では、貸出先数の99.95%、貸出残高で97.43%が中小零細企業者及び個人の方々であります。

当行の特化・重点分野は、既に明確であり、今後もこれまでの営業姿勢を堅持してまいります。

#### 金融再編についての考え方

##### (a) 基本的な考え方

当行では、国民銀行の営業譲受けを金融再編の一環として捉えており、まずは譲受け後の業績回復を早期に図り、金融再編等に向けた潜在力を高めたいと考えております。

大手行の相次ぐ統合、異業種の金融業への参入、先行き不透明な景気情勢、止まらない地価下落、そして、2002年4月のペイオフ解禁等、金融環境は激変しており、あらゆる事態を想定し対応策を検討してまいります。

##### (b) 業務提携等について

当行では収益力の強化に向け、お取引先へのサービス低下をきたすことなく、更なる合理化・効率化を推進するためには、友好関係にある金融機関等との関連会社の共同運用等が避けられなくなると考えており、下記の事例等につき検討を行います。

#### <<具体的な事項>>

A T Mの相互開放、無人監視業務、連携しての警備会社との保守契約

ローンセンター（休日営業）の共同運用

私鉄の系列スーパー等へのA T Mの共同設置に向けた働きかけ

リース・保証業務等、関連会社の統合

(c) 地域金融機関の持株会社

地域金融機関にとっても持株会社は、経営の独立性を保持しての関連会社の統合、遠隔地店舗の相互譲渡、重複店舗の運用・調達の役割分担、人事交流等が可能なことから、事業再構築の有効な手段と考えており、その活用方策等についての研究に着手します。

(d) その他

当行は、地域金融機関の営業エリアは面で捉えるべきであると考え、狭域に高密度の店舗展開を図ってまいりました。こうした観点から、今般、引き継いだ国民銀行の店舗網についても、面での営業が可能となるような店舗間を埋め得る再編等については、前向きに検討します。

ロ．営業推進体制の再構築

国民銀行の営業譲受け

当行は、信用金庫から普通銀行に転換した唯一の銀行であり、他行に比較し狭域高密度の店舗展開となっています。こうした店舗展開は、経営資源の集中・合理化の観点からすれば有効な方策でありました。しかし、金融新時代を迎え、当行がより存在感を高めていくには、ある程度、営業基盤を拡大し、規模・シェアの拡充を図りながら収益力を高め、預金者・市場からの信頼を得ていく必要があります。

当行は国民銀行の23店舗を譲受けたことで、都内のほぼ全域に約90カ店のネットワークを有することになりました。今後はこの拡充したネットワークを活用しての営業活動を強化してまいります。

特に、国民銀行の経営不安が表面化したことで、取引を縮さないしは解消した優良な地元顧客との取引復活を積極的に推進する等、地域に根づいた営業活動を展開します。また、再雇用した行員、取引先等との円滑なコミュニケーションに努め、当行の経営方針等の浸透を図ってまいります。

事業所の開拓に向けた体制整備

(a) 融資ポリシーの確立

当行は地元生きる金融機関として、地元企業への円滑な資金供給、そして、地域社会の発展・より良き環境の創造に寄与する貸出に徹する姿勢をクレジット・ポリシーとして明確化し、これを守り・実践していく企業風土をより強固なものとしていきます。

(b) 企業育成を重視した融資の推進

当行は財務状況等の客観的な数値データに基づく、企業診断ノウハウを盛り込んだ案件審査システムの構築を平成12年11月にも稼働させる計画で

あり、これに、中小零細企業に長年携わってきた審査判断の経験を付加することで、中小企業の育成に注力します。

また、案件審査システムの稼働に併せ、中小・零細・個人事業者を対象とした短期運転資金をリスクに見合うレートで提供する商品を開発し、自動審査システム（平成12年10～11月導入予定、表債1億円以下の法人と年商5千万円以下の法人・個人事業者全てを対象）に基づきリスクコントロールを行いながらスピード審査を実現することで、地域の事業者を積極的に支援してまいります。

個人顧客への対応

(a) 顧客ニーズに合致した対応

個人顧客については、世代ごとに生活環境・ライフサイクル等を勘案するなかで、個別対応を強化する世代、利便性で勝負する世代、マス戦略を重視する世代等、きめ細かい対応を徹底し、お取引先の満足・支持を得られる方策を徹底してまいります。

(b) デリバリー・チャネルの多様化

当行は、デリバリー・チャネルの多様化に積極的に取り組んでおり、平成11年9月にテレホン・バンキングを稼働しております。

また、個人ローンについてFAX、インターネットを介しての申込みを受け付けておりますが、全受付件数の10%以上がこれに該当しており、今後も前向きに取り組んでまいります。

共同営業推進体制の構築

(a) 共同営業推進体制の狙い

共同営業推進体制は、狭域に多店舗展開を図ってきた当行の特色を活かし、本店営業部を除いた各店舗を12のグループに統合し、グループ内の各店舗が店舗特性に応じた営業活動を展開することで、効率化を図るものがあります。

(b) 店舗特性による区分

現状の店舗規模、市場等を勘案し、各店舗をエリア母店、総合型エリア店、個人特化型エリア店に区分します。

エリア母店はグループの中核店舗として、グループの大口事業先の管理を受け持つとともに、グループ内店舗の支援・指導を行います。これに併せ、FP、年金相談員等、専門知識を有する人材を配置します。

総合型エリア店は、大口事業先を母店に移行するものの、現状の店舗機能を継承します。

個人特化型エリア店は、配員を抑制する中で個人に対する取引基盤拡充と消費者ローンの推進に特化し、原則、事業性融資は取り扱わず、出張所

的な運営を行います。

尚、国民銀行からの承継店舗は、破綻が表面化し離散した顧客との取引復活に全力を傾注することとし、当面、共同推進体制への組み込みは行いませんが、当行の既存店舗と営業エリアが隣接する店舗、或いは近隣で市場の連続性が高い店舗等については、各グループの戦略会議等に参加し、営業推進上の連携や相互に協力支援する体制を構築します。

(c) 運営について

共同営業推進体制の導入に伴い、業容拡大・基盤拡充項目等々の予算配分は個々の店舗ではなくグループ単位とし、グループ全体の責任として営業活動を推進します。そして、OJT等もグループ単位で実施し、人材育成を図ってまいります。

## 八．リストラ計画

### 基本的な考え方

経営の合理化・効率化は、企業経営にとって永遠の課題ではありますが、当行では当面の目標として、不良債権を期間利益で処理できるだけの業務純益を確保したいと考え、平成5年度から本格的にリストラ策を検討してまいりました。

### リストラ策の推進

(a) 店舗の統廃合について

【当行の既存店舗】

当行は顧客への影響を考慮し、店舗の統廃合を極力、回避したい考えであります。その分、共同営業推進体制を確立させる過程において、平成12年度と13年度に2店舗ずつ出張所へ変更し、効率化を図ってまいります。

【国民銀行の承継店舗】

国民銀行から承継する23店舗については、金融再生法の趣旨に則り、善意且つ健全なお取引先に対し、継続したサービスの提供を第一義に、店舗運営の効率化も加味するなかで選定を行っております。従って、店舗が地域の中で、面ではなく点として存在しています。

承継店舗については、地元根付いた営業活動に徹することで、1店舗当たりの預金・貸出金の増強に努め、経営基盤の強化を図ってまいります。

当行の既存店舗及び国民銀行の承継店舗の双方について、3年後にあらためて各店舗の収益状況を踏まえて、抜本的な店舗の統廃合を検討いたします。

(b) 人件費の削減

(イ) 総人員の削減

当行の平成12年3月末の総従業員数は1,928名であり、平成6年3月末に比べ324名、14.38%の減員を図っております。今後も新規採用者の抑制と早期退職優遇制度の有効活用等により平成16年3月末には1,640名体制（国民銀行の再雇用者を除く）を目指しており、平成6年3月末から累計すると612名、27.17%の削減を図る所存であります。

尚、国民銀行の営業譲受けに伴い、善意且つ健全なお取引先へのサービス提供を目的に305名を再雇用しており、当行の人員に加算されますが、この人員は、当面、承継する23店舗の運営に不可欠な人員と判断しております。

(ロ) 人事処遇体系の改定

第3回長期経営計画の柱の1つに、「人と組織の活性化」を掲げましたが、この方針に基づき、中高年齢者及び高資格者を中心とした処遇体系を見直すとともに、昇進・昇格を弾力化させ、当行の将来を担う人材育成に向けた人事制度への改定を図りました。

(ハ) 人件費の削減

当行の人件費のピークは平成7年度であり、平成11年度まで14.82%の削減を図っております。また、平成14年度の人件費は15,107百万円を見込んでおり、ピーク時に比べて率にして19.10%の削減を図る計画であります（国民銀行の再雇用者を除く）。

一方、国民銀行の再雇用者に対する人件費増加分として毎期1億円見込んでおります。これは今後の業績進展に併せて嘱託等の増員を予定しているためです。

(ニ) 取締役数の削減と執行役員制度の導入

当行の取締役数は、平成6年6月の株主総会で23名が選任されたのをピークに、平成12年6月の株主総会では12名まで減員を図りました。今後も経営の意思決定の迅速化を図るべく、平成13年6月には取締役10名体制を予定しております。

一方、取締役が企業統治に専念できる体制を構築するためには、日常業務の業務執行について権限を委譲する必要があり、平成12年6月より執行役員制度を導入し、4名を任命致しました。

今後は、経営手腕に長けた人材は取締役に、業務執行に秀でた人材は執行役員に登用する等、柔軟な処遇が可能になりました。

(c) 物件費の削減等について

(1) 物件費の現状

物件費については、平成5年度から削減に取り組んでおります。当行の場合、平成8年度に預金保険料が大幅に引き上げられた点を考慮すると、物件費の実質的なピークは平成4年度の91億円であります。これと平成11年度を比較すると、約10%程度の削減が図られていることとなります。

因みに、平成10年度の当行の物件費率は0.57%であり、第二地銀協会加盟行の平均を大きく下回っております。

平成12年度は、国民銀行の営業譲受けに伴い、その経費が高んで一時的な増加となりますが、当行単独では機械化投資を除き每期1億円の削減を見込んでおります。

(2) 機械化投資について

【過去の開発経緯】

当行は昭和42年に、都銀の先進行と同時に第1次オンラインシステムの稼働に成功しました。その後、昭和52年に顧客名寄せを基盤とした第2次オンラインに移行しておりますが、いずれも独自開発によるオリジナルなシステムであります。平成3年には、各行に先駆けてペーパーレスの融資稟議等の情報系システムを開発いたしました。

【現状】

当行は機械化について先陣を切ってまいりましたが、機械化経費は廉価で開発人員も少数であります。その要因としては、以下の2点が挙げられます。

）ハードウェアの動向を研究し、変化に強い機種を導入した

）ソフトウェアの構造に着目し、変化に強いシステムを構築した

以上のシステム上の利点から、当行は本格的な第3次オンラインの開発を見送り、現在に至っております。

【今後の方向】

次期システムについては、アウトソーシングも考慮し、以下の2つのポイントを重視し検討してまいりました。

）ハードウェア 当行所有の汎用機の寿命は、あと数年と考え、クライアントサーバー方式（通信処理系・業務処理系・データベース処理系の各サーバーをハブコンピューターで接続する方式）のオープンな小型機を採用する

) ソフトウェア データベースを中心とし、新しい構造を持ったシステムを開発する

その結果、上記の2つの開発思想が一致するメーカーと、当行は共同開発に着手しています。当行が導入を検討している新システムはハードが廉価であるため、加盟行で所有し、設置場所を共同とします。そして、ソフトウェアは当行とメーカーが共同開発したパッケージを採用し、変更・追加しやすい構造を利用して安く各行向けにカスタマイズするもので、平成14年頃に完成し、当行がファーストユーザーとなります。

(八) 所有不動産等の有効活用並びに処分

旧店舗用地・役割を終えた独身寮等の遊休不動産を処分します。また、営業用不動産のなかには、高層化することで有効利用が可能な物件もあり、こうした不動産の有効活用も検討します。

尚、平成11年度は町田男子寮を処分しております。

従業員数・人件費・物件費の推移 (単位:人/百万円)

	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
期末人員	2,252	2,226	2,197	2,109	2,008	1,985	1,928
対前期比	+96	-26	-29	-88	-101	-23	-57
人件費総額	18,542	18,533	18,673	18,021	17,759	16,620	15,905
対前期比	+154	-9	140	-652	-262	-1,139	-715
物件費	8,565	8,316	8,305	9,456	9,285	9,174	8,864
対前期比	-544	-249	-11	1,151	-171	-111	-310
取締役	25	23	23	18	14	14	14
対前期比	——	-2	——	-5	-4	——	——
監査役	4	4	4	5	4	4	4
対前期比	——	——	——	+1	-1	——	——

平成8年度の物件費の増加は、預金保険料の引き上げによります。

平成12年6月の株主総会で12名が取締役に就任しました。(2名減)

二. 子会社・関連会社の収益等の状況

国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

当行の子会社・関連会社は、国内のみで現在8社を有しております。設立の目的と管理の状況については、下記の通りであります。

#### <<設立の目的>>

子会社・関連会社設立の主目的は、当行のグループとしての総合力を高めることで、地域への多様な金融サービスの提供を図るとともに、銀行本体の事務負担の軽減を目的としています。

#### <<管理の状況>>

子会社・関連会社の管理につきましては、当行のグループ構成員であるとの認識に立ち、当行の経営戦略と整合性を保つよう努力しております。

具体的には、バブル期における本体による管理の甘さから、多大な損失が発生した反省を教訓に、総合企画部に関連事業課を設け総括的な管理を行っております。同時に、関連会社の業務に係る当行本部の関連部署との連携を密にし、関連事業課が調整等を図ることで管理・指導の強化に努めております。

#### 子会社・関連会社の収益等の状況

各社の収益等については、次頁の通りであります。効率的な経営体質の構築に向け、今後も一層の管理・指導を強化していく所存であります。

#### 関連ノンバンクについて

当行唯一の関連ノンバンク、八千代信用総合リース株式会社は、バブル期に実施した営業貸付金の多くが不良化し、厳しい経営局面に立ち至りました。

そこで、当行ではファイナンス部門から撤退し、リース業務に特化した営業活動を条件に、平成6年度から支援してまいりました。しかし、景気の長期低迷もあってリース市場が縮小傾向にあり、経営の健全化は計画通りに進んでいない状況にありました。

同社については、他行からの借入は少なく、当行の責任において処理が可能と判断されるところから、平成12年2月1日に臨時株主総会を開催し解散を決議し、同年4月に裁判所より特別清算開始決定の通知を得ております。これにより、同社は、平成12年9月に清算を完了させるべく対応を図っております。

尚、当行の同社に対する貸出金等については、平成12年3月期決算において引当済であり、今期の決算への影響はありません。

## 子会社・関連会社設立の目的と管理状況

会 社 名	設 立 目 的	管 理 状 況
(株)八千代エージェンシー	広告・事務用品等の販売、通帳・証書類の印刷受注を主業務とし、低廉上質なサービス提供を目的に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：総務部・営業企画部</li> </ul>
八千代サービス(株)	銀行の建物等の警備・清掃・営繕等を行うことを目的に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：総務部</li> </ul>
八千代ビジネスサービス(株)	銀行のメール・回金等を行うことを目的に、当行の輸送管理部より独立して発足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：総務部・事務部・集中部・電算部</li> </ul>
(株)八千代データテレコム	多機能電話、ファックス及びパソコン等によるファームバンキング業務の拡充を図ることを目的に、当行のFB推進室より独立して発足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：営業企画部</li> </ul>
八千代総合管理(株)	競売制度の利用を通じて、当行の不動産担保付き不良債権の整理・促進を目的として設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：融資管理部</li> </ul>
八千代信用保証(株)	住宅資金を容易に利用できるよう、住宅ローン保証業務を行うことを目的に設立 平成3年4月の普銀転換に伴い、しんきん保証基金で取り扱っていた無担保ローンの保証業務を併せ行うこととした	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：営業企画部・融資業務部</li> </ul>
八千代信用総合リース(株)	金融サービスの多様化に対処するために設立したが、バブル期に多額の不良債権を抱え、その解消に努めたが平成12年2月、特別清算を決議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：融資管理部</li> </ul>
(株)八千代クレジットサービス	普銀転換に伴い、しんきんクレジットサービスから分離独立が必要になったのことに、個人取引の拡大に寄与することを目的に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の収益状況及び営業状況のモニタリング実施</li> <li>・決算時（中間を含む）の収益状況のモニタリング</li> <li>・業務担当部署：営業企画部</li> </ul>

## 子会社・関連会社の収益等の動向

会 社 名	収 益 動 向 (百万円)				再 建 ・ 整 理 計 画
(株)八千代エージェンシー	当行の経費削減の影響を受け、厳しい状況下にあるが、取扱業務の拡大や経営効率化で収益確保を図る。				
		10/3月	11/3月	12/3月	
	売上高	-1	12	-5	
	経常利益	0	13	-5	
	職員数	4	6	5	
八千代サービス(株)	営繕の取扱状況により、収益が左右される傾向が強い。合理化・効率化を徹底し当行よりの引受け単価の低減を吸収する。				
		10/3月	11/3月	12/3月	
	売上高	10	36	24	
	経常利益	17	40	25	
	職員数	41	42	43	
八千代ビジネスサービス(株)	当行よりの業務委託料をベースに支出管理を徹底し、収益確保を図る。				
		10/3月	11/3月	12/3月	
	業務受託	404	430	413	
	経常利益	0	4	1	
	職員数	49	49	51	
(株)八千代データテレコム	当行よりの業務委託料をベースに支出管理を徹底し、収益確保を図る。				
		10/3月	11/3月	12/3月	
	業務受託	55	51	45	
	経常利益	3	5	4	
	職員数	6	6	6	
八千代総合管理(株)	商品在庫の早期処分を図ることで、新たな含み損の発生防止に注力する。				原則、新規の競売への入札は見送りとし、商品在庫の売却を促進 3年程度を目途に清算を図る
		10/3月	11/3月	12/3月	
	売上高	57	-35	173	
	経常利益	6	-130	53	
	商品在庫	3,094	5,812	5,390	

会 社 名	収 益 動 向 (百万円)				再 建 ・ 整 理 計 画
八千代信用保証(株)	平成12年3月期は、当行と同一基準の償却引当を実施、経営損失となる				早期に体力増強を図るべく、12年6月より無担保ローンの保証料率を引き上げた。
		10/3月	11/3月	12/3月	
	保証残高	220283	221839	226296	
	営業利益	550	561	589	
	経常利益	625	619	623	
八千代信用総合リース(株)	平成12年2月1日に解散を決議し、特別清算処理を進めている。				12.2.1 解散決議 12.3.22 特別清算 申し立て 12.4.12 特別清算 開始決定 12.9.30 特別清算 終結予定
		10/3月	11/3月	12/3月	
	リース残高	5,159	5,023	3,497	
	営業貸付金	12,500	9,654	9,286	
	経常利益	81	163	33	
(株)八千代クレジットサービス	平成12年3月期で累積赤字(創業)を解消、会員数5万人を3年以内に達成し、経営基盤の安定を図る。				
		10/3月	11/3月	12/3月	
	売上高	74	55	52	
	経常利益	54	33	56	
	職員数	6	6	8	

#### ホ . 管理会計の確立とその活用方策

##### 現状の管理体制

当行の収益予算は、営業店収益予算と市場金融部門(含む国際部門)予算から構成されています。

営業店の収益予算は業績評価にリンクしており、預貸金については市場レートで仕切るスプレッド・バンキング方式を採用しています。そして、財務会計でいう、一般貸倒引当金に当たるコストを、リスク額として評価に組み込んでおります。また、償却・引当額の増減も評価に採り入れ、貸出資産の健全化を図っております。これにより、営業店がより質を重視した貸出姿勢に転じることを企図しております。

収益予算に信用リスクを加味したことで、営業店がリスクの高い業種や財務内容の悪化した企業に貸出金を増加させた場合、それに見合った貸出金レートを設定しないと、その店舗の収益は低く計算されることになり、高い評

価を得ることはできません。

営業店に示達した収益予算は、営業推進部門でトレースし、その達成に向けた指導を行っています。

市場金融部門の収益予算は、資金証券部門と国際部門から成っております。そして、予算の達成状況は毎週木曜日に開催されるリスク管理委員会（関連部の部・課長で構成）において、予算対実績の推移が毎月報告され、同時に、金利の推移予想、含み損益の状況とその対応、ポートフォリオの適正化等につき、協議検討しています。

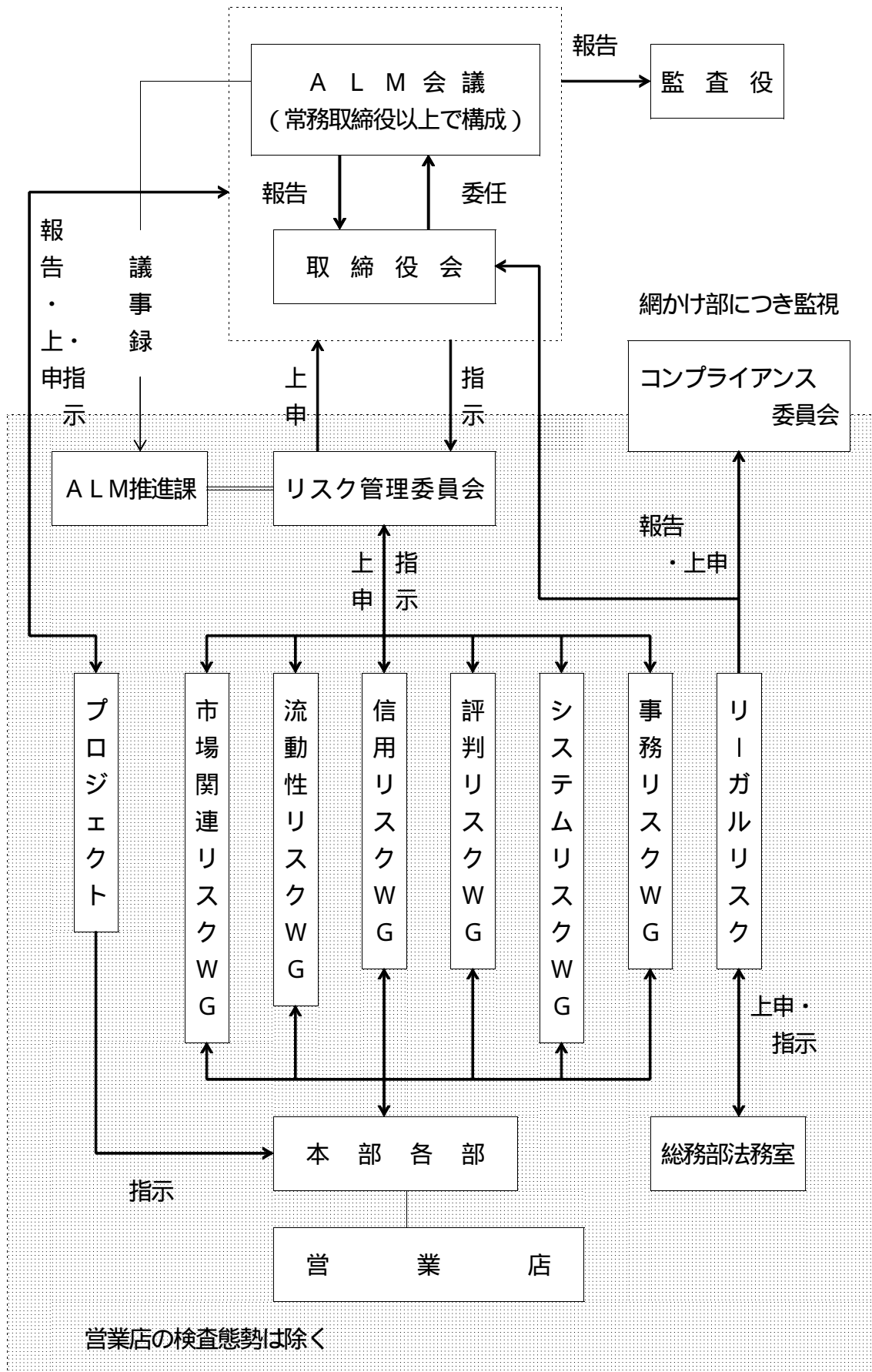
#### 今後の方策

当行では、前述したように、営業店の収益評価に信用リスクを加味しております。その狙いは、実現利益の極大化を図るのみではなく、潜在的なリスクを自己査定による債務者区分から計量化し、それを考慮した収益管理を徹底することで、信用リスクへの意識を高めることにあります。

現状において、信用リスクの計量化は、当行のみではシステム対応の不備、蓄積データの不足等の問題を抱えておりますが、通産省・中小企業庁が主体となる信用リスクデータベースの構築にリーディングユーザーとして参加する等、早期に体制整備を図ってまいります。

今後の金融機関経営は、時価会計の導入等もあって、信用リスクに加えて、金利・価格変動リスクへの対応が大きな課題となっております。それだけに、本部の運用管理体制の強化が不可欠であり、平成12年7月に従来のALM小委員会を、リスク管理委員会に組織替えしており、その傘下に市場関連リスクWG等複数のワーキング・グループを設置し、リスク管理強化を経営の基本にするとの認識を全役職員が共有し、収益向上を図ってまいります。

# 当行のリスク管理態勢



(図表1-1)収益動向及び計画

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

(規模)&lt;資産、負債は平残、資本勘定は未残&gt;

(億円)

総資産	17,638	17,419	17,801	19,137	19,750	19,865
貸出金	13,824	13,214	12,677	13,290	14,323	14,500
有価証券	2,010	2,234	2,375	2,446	2,502	2,502
繰延税金資産(未残)	358	326	340	339	311	283
総負債	17,245	16,824	17,270	18,257	18,835	18,885
預金・NCD	15,898	16,116	16,454	17,298	18,000	18,050
繰延税金負債(未残)	-	-	-	-	-	-
資本勘定計	446	618	531	879	914	980
資本金	33	113	113	288	288	288
資本準備金	-	80	80	255	255	255
利益準備金	33	33	33	34	35	36
剰余金	322	334	246	244	279	343

(収益)

(億円)

業務純益	67	179	17	64	105	141
資金運用収益	438	424	205	443	514	556
資金調達費用	78	53	24	57	79	107
国債等債券関係損( )益	54	-10	-16	-32	-43	-25
経費	269	260	136	287	306	302
人件費	166	159	82	173	178	175
物件費	91	88	48	102	116	115
一般貸倒引当金繰入額	89	-66	19	19	-2	-2
不良債権処理損失額	379	169	121	170	50	34
株式等関係損( )益	18	28	2	2	0	0
株式等償却	-	0	0	0	0	0
経常利益	-291	41	-107	-112	55	107
特別利益	0	4	7	12	12	12
特別損失	37	0	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0	23
法人税等調整額	-135	31	-14	-13	28	27
税引後当期純利益	-193	13	-86	-86	38	68

(配当)

(億円、円、%)

配当可能利益	322	334	246	244	279	343
配当金	2	3	2	4	4	4
一株当たり配当金(普通株)	4,000	3,500	1,500	3,500	3,500	3,500
配当率(普通株)	8.00%	7.00%	3.00%	7.00%	7.00%	7.00%
配当率(優先株)	-	-	-	0.56%	1.13%	1.13%
配当性向	-	24.36%	-	-	10.54%	5.90%

普通株の配当は収益動向により、改めて検討します。

(経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	2.60	2.53	2.50	2.56	2.80	3.00
貸出金利回(B)	2.68	2.73	2.80	2.88	3.09	3.33
有価証券利回	2.58	2.53	1.99	1.97	1.96	1.92
資金調達原価(C)	2.16	1.93	1.92	1.95	2.11	2.24
預金利回(含むNCD)(D)	0.40	0.28	0.26	0.28	0.37	0.52
経費率(E)	1.69	1.61	1.65	1.66	1.70	1.67
人件費率	1.04	0.98	1.00	1.00	0.99	0.97
物件費率	0.57	0.55	0.58	0.59	0.64	0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.44	0.60	0.57	0.61	0.69	0.76
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.58	0.84	0.88	0.94	1.01	1.12
非金利収入比率	15.55	0.50	-4.52	-4.00	-6.04	-1.60
ROE(業務純益/資本勘定)	15.05	29.04	3.20	7.30	11.57	14.39
ROA(業務純益/総資産)	0.37	1.03	0.09	0.33	0.53	0.71

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 見込み
--	--------------	--------------	---------------

(規模)&lt;末残&gt;

(億円)

総資産	18,148	17,430	19,358
貸出金	13,772	12,577	14,103
有価証券	2,129	2,252	2,512
繰延税金資産	358	325	340
総負債	17,699	16,814	18,829
預金・NCD	16,016	16,224	17,889
繰延税金負債	-	-	-
資本勘定計	446	616	529
資本金	33	113	113
資本準備金	-	80	80
連結剰余金	355	366	278

(収益)

(億円)

経常収益	602	542	238
資金運用収益	437	423	205
役務取引等収益	33	37	21
経常費用	894	506	348
資金調達費用	78	53	25
役務取引等費用	12	13	8
営業経費	271	261	137
その他経常費用	533	179	178
貸出金償却	6	4	7
貸倒引当金繰入額	454	90	141
一般貸倒引当金純繰入額	88	-65	20
個別貸倒引当金純繰入額	366	156	121
経常利益	-292	35	-110
特別利益	0	5	7
特別損失	37	0	0
税金等調整前当期純利益	-329	40	-101
法人税、住民税及び事業税	0	0	0
法人税等調整額	-135	30	-15
少数株主利益	-2	-2	-1
当期純利益	-191	11	-86

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国内基準)

(億円)

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
資本勘定	387	558	473	821	857	922
税効果相当額						
その他	-	-	-	-	-	-
Tier 計	387	558	473	821	857	922
負債性資本調達手段等	-	-	350	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	45	45	45	45	45	45
貸倒引当金	67	58	72	72	73	73
その他	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	113	103	467	117	118	118
負債性資本調達手段等	-	20	6	20	20	20
その他	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	-	20	6	20	20	20
Tier 計	113	123	473	137	138	138
Tier	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	500	681	946	958	995	1,060

(億円)

リスクアセット	10,852	10,293	11,537	11,555	11,691	11,732
オンバランス項目	10,574	10,041	11,166	11,205	11,361	11,412
オフバランス項目	278	251	371	350	330	320
その他(注2)	-	-	-	-	-	-

(%)

単体自己資本比率	4.61%	6.62%	8.20%	8.30%	8.51%	9.04%
連結自己資本比率(参考)	4.63%	6.61%	8.20%	8.31%	8.51%	9.05%

上場株式の評価方法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法
-----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(注1)平成12年9月期以降、公的資金350億円の調達を前提としています。

(図表3) リストラ計画

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 見込み	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

## (役職員数)

役員数 (人)	18	18	16	16	14	14
従業員数(注) (人)	1,985	1,928	2,218	2,153	2,071	1,996

(注)事務職員、庶務職員及び在籍出向者を含み、嘱託、パート、派遣社員を除いております。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	62	62	85	83	81	81
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	0	0	0	0	0	0

(注1)出張所、代理店を除いております。

(注2)出張所は除いてあります。

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

## (人件費)

人件費 (注1) (百万円)	16,620	15,905	8,252	17,360	17,889	17,555
うち給与・報酬 (百万円)	9,766	9,440	4,618	9,410	9,399	8,902
平均給与月額 (千円)	399	390	386	383	376	369

(注1)平成12年9月期より、国民銀行の再雇用者の人件費を加算しております。

## (役員報酬・賞与・退職慰労金)

役員報酬・賞与・退職慰労金 (百万円)	396	267	474	604	288	267
うち役員報酬 (百万円)	257	242	128	242	228	228
役員賞与(注1) (百万円)	33	25	10	26	24	24
役員退職慰労金(注2) (百万円)	106	0	336	336	36	15

(注1)役員賞与については、使用人兼務者への支給額を記載しています。

(注2)平成12年9月の退職1金の該当者は5名であり、6月に支払済みであります。

役員退職慰労金は、平成13年6月に2名、平成14年6月に2名の退任を前提にしています。

## (物件費)

物件費 (注1) (百万円)	9,174	8,864	4,800	10,256	11,625	11,557
うち機械化関連費用(注) (百万円)	1,740	1,510	300	1,770	2,150	2,150

(注1)平成12年度の物件費の増大は、国民銀行の営業譲り受けに伴う諸経費を含みます。

平成13年度より、機械化関連投資に新システム移行費用5億円を含みます。

(図表4) 子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請 金融機関分 (注2)	資本勘定	うち申請 金融機関 出資分	経常利益	当期利益
(株)八千代エージェンシー	昭和49年11月	須藤 博	広告宣伝用品等の販売調達業務	12年3月	1.81	—	—	1.13	0.10	0.04	0.09
八千代サービス(株)	昭和50年1月	浜住 文雄	建物の清掃、保守管理業務	12年3月	2.77	—	—	2.45	0.10	0.25	0.09
八千代ビジネスサービス(株)	平成元年8月	木村 司朗	メール、自動機器の集中監視業務	12年3月	1.09	0.018	0.018	0.80	0.10	0.01	0.04
(株)八千代データテレコム	平成5年4月	三浦 澄好	資金移動取引サービスの提供業務	12年3月	0.19	—	—	0.18	0.10	0.04	0.009
八千代総合管理(株)	平成7年7月	徳堂 賢三	担保不動産の競落業務	12年3月	55.00	49.85	49.85	4.00	4.80	0.53	0.51
八千代信用総合リース(株) 12年2月1日に解散、直近決算は2/1~3月末まで	昭和58年12月	藤田 俊雄	動産のリース業務	12年3月	52.02	89.27	89.27	39.42	0.015	0.32	0.32
八千代信用保証(株)	昭和58年11月	大熊 昶	住宅・消費者ローンの保証業務	12年3月	24.88	—	—	0.55	0.01	6.22	5.91
(株)八千代クレジットサービス	平成3年4月	西園 喜光	クレジットカード業務	12年3月	12.42	9.50	9.50	0.31	0.015	0.55	0.14

(注1) 海外の子会社・関連会社はありません。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含みます。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### イ. 経営理念

当行は、信用金庫から普通銀行への転換を機に策定した第1回長期経営計画において、「中小零細企業及び勤労大衆のための金融機関として、地域社会の繁栄に貢献する」といった従来の経営理念を堅持し、「信用金庫の良さをもった銀行になる」との経営理念を明確にいたしました。

そして、第2回長期経営計画では「信用金庫の良さをもった銀行」の具体的な銀行像として、以下の4点を掲げました。

地域のお客様に頼られ信頼される銀行

地域社会に貢献し親しまれる銀行

地域の発展とともに成長する銀行

活力に満ち働きがいの持てる銀行

当行としては、地域のお取引先との信頼関係が経営の基本であり、お取引先からの評価こそが、地域金融機関の存立基盤であると考えております。

こうした経営理念の実現により社会的責任を果たすために、日々努力しております。

##### ロ. コンプライアンス体制の整備状況

###### 整備状況

当行では、企業倫理を再構築し法令遵守体制をより強固なものとするべく、コンプライアンス・カードを全役職員に配付する等法令遵守の意識高揚を図るため啓蒙教育に注力しております。具体的な取り組みは以下の通りであります。

平成9年10月 コンプライアンス対応委員会を設置

” 11年4月 コンプライアンス統括部署として法務室の新設

” 11年4月～12年3月 役職員全員に対し、コンプライアンスに対する自己評価を3回実施

” 11年7月 外部講師によるコンプライアンス研修会実施（役員を対象）

” 12年1月 外部講師によるコンプライアンス研修会実施（部店長を対象）

” 12年4月 コンプライアンス・マニュアルを制定し、全室部店に配付  
反社会的勢力の排除

当行では、平成8年8月26日に「暴力団・總會屋との関係遮断について」の宣言文を警視庁に提出し、反社会的勢力に対し組織的に毅然とした対応を図っております。

当行は、過去において誹謗・中傷等の嫌がらせ的な行為に遭遇したこともあり、断固とした決意を持って対処してきており、今後もこの方針を貫徹してまいります。

現在は、コンプライアンス対応委員会の下に、本部・営業店、そして所轄警察署と緊密に連携し、反社会的勢力に付け込まれない営業活動を徹底すると共に、将来にわたってそうした勢力との関係遮断に努めてまいります。

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

### イ．経営の意思決定プロセス

当行の業務運営上の意思決定は、取締役会を最高意思決定機関とし、職務権限規程に基づき、迅速な意思決定が図れるよう体制整備を図っております。

#### 取締役会

取締役会は、法令・定款及び取締役会規程の定めるところにより、業務の執行状況等の報告を受けると共に、経営に関する重要な方針及び事項等を協議決定しています。取締役会は、月1回以上の開催を原則としています。

#### 経営会議

経営会議は、常務取締役以上の役付取締役で構成し、必要により平取締役の参画も認めることで、経営上の重要事項につき協議決定しております。そして、案件によっては職務権限規程に基づいて取締役会に上程し、最終的な決定を図っております。尚、経営会議は原則、火曜日、金曜日の週2回、開催しております。

#### 今後の課題

現下の金融機関を取り巻く環境は激変しており、時流の変化への対応を誤ると、淘汰されてしまうリスクが一段と高まっております。こうした環境下、当行としては大所高所からの迅速な意思決定を指向すべく、取締役の減員に取り組むとともに、平成12年6月より、円滑な業務推進の履行を目的に執行役員制度の導入を図りました。

執行役員制度の導入で、役員の柔軟な登用が可能となりましたが、今後は、取締役等がコーポレート・ガバナンスに専念できる体制をさらに強化してまいります。

### ロ．相互牽制体制

#### 担当役員制

当行では、役付取締役による部門担当制を実施しています。営業推進部門からの審査部門の独立、審査部門と資産査定部門の分離等に注力する中で、経営レベルでの相互牽制機能が確保できる体制を構築しています。

## 監査役会

監査役会は常勤監査役2名と非常勤(社外)監査役2名から構成され、法令や監査役会規程に基づき、監査機能の強化に努めております。

### (3) 自主的・積極的ディスクロージャー

銀行業務は社会的な信用を旨としており、透明性の高い経営情報の開示は、株主、お取引先等の支持を得るための基本的な姿勢であると認識しています。

当行は、非上場会社であります。上場会社と同様に決算状況等について報道機関の取材に応じるとともに、ディスクロージャー誌を作成し、当行の実情と経営の考え方等が的確に伝わるよう努めております。

また、当行の場合、信用金庫から転換した銀行であるところから、渉外担当者が管理する顧客も多く、「もっと知りたい八千代銀行Q & A」等のミニディスクロージャー誌を作成し、これを配布しながら経営の実態について説明し、より深い理解が得られ、信頼がさらに高まるよう努めております。

#### イ．開示内容

「銀行法」第21条並びに「銀行法施行規則」第19条の2に従い、開示項目を設定しています。

「銀行法施行規則」第19条の3の3において定められております開示債権については、平成10年度から、実質支配力基準での連結対象範囲に該当する子会社を含めて開示しております。

平成11年度中間期から、「金融再生法」第7条に基づく資産査定結果の公表を実施しました。

#### ロ．開示方法

ディスクロージャー誌の作成(年1回発行、別に「もっと知りたい八千代銀行Q & A」等を決算期に併せ、必要の都度発行)

アニュアルレポートの作成(海外のコルレス提携先、投資家等への情報開示資料としての英文のディスクロージャー誌)

インターネットによる情報開示(平成9年4月よりインターネットにホームページを開設し、経営情報、営業案内等を掲載)

#### (4) 従来の経営責任についての考え方

##### イ．不良債権問題の発生原因

当行は平成3年4月地域顧客に対するより高度なサービス提供を強化すべく、協同組織の信用金庫から株式会社組織である普通銀行へと転換いたしました。

普銀転換した平成3年は、バブル経済崩壊の兆しが見え始めた時期に当たっており、こうした時期に、当行は普銀転換の成果を業容拡大等の目に見える形で帰結させたいとの意識が優先し、バブル経済崩壊で最も大きなダメージを受けた不動産・建設業及び、系列を含むノンバンク向け等に対する貸出を増大させてしまいました。

また、当時の状況は、個別債務者に対する融資方針、与信枠の基準等が明確になっておらず、加えて、債務者の財務・業況等の分析もともすれば二次的なものとなり、不動産等の担保余力に依存する等、信用リスクの管理態勢が不十分な中で、貸出審査が実施されておりました。

こうした状況の中で、予想を遙かに超える急激な資産デフレが当行の営業基盤である首都圏を直撃し、これに長期間の景気低迷が重なり、当行はかつてない多額の不良債権を抱え込むこととなりました。その結果、平成8年度から平成11年度の4年間に1,100億円を超える多額の不良債権処理を余儀なくされ、財務体質を大きく損う結果となりました。これらの点につきましては、深く反省しております。

それでも、当行はこの数年間、不良債権問題を経営の最重要課題とし、不退换の決意で改善に取り組んでまいりました。同時に、融資ポリシーの明確化、与信管理の強化等、信用リスク管理について、抜本的な対応策も講じており、当行としては今後、二度と同じ過ちを繰り返さぬよう、最大限の努力を傾注してまいります。

##### ロ．不良債権問題への対応策

###### 融資ポリシーの明確化

###### (a) 基本方針

前述の反省に基づき、新たな不良債権の発生防止のために「基本に忠実な融資姿勢の堅持」と「コンプライアンスに対する厳正な姿勢の堅持」を融資ポリシーの基本とする等、当面、次の3点に焦点を絞り、役職員全員への徹底を図っております。

(イ) 不動産・建設業への偏重した貸出を改善するため、当該業種の総貸出に占める割合を、全体の約1/4程度に削減する。

(ロ) 30億円以上を大口貸出と規定し、大口貸出金の総貸出に対する割合に一定限度を設ける。また、取引歴1年未満の先への大口貸出は、原

則として応じない。

(ハ) 残存期間10年以上の貸出金を長期資金とし、長期資金の総貸出に対する割合の縮減を図る。(住宅ローンは除く)

(b) 企業格付に基づく審査

事前審査の厳正化及び中間管理の徹底に向け、企業内容を重視した貸出審査を励行するため、個別案件審査から企業格付に基づく「債務者審査」への移行を徹底すると共に格付ランキングによる与信取引の基本方針を明文化しております。

(c) ポートフォリオ管理の徹底

融資先のグループ合算によるリスク管理を徹底し、債務者毎のクレジットライン設定を推進しております。また、前述の通り一先当たりの大口与信限度額の設定、不動産・建設業に対する融資比率の明示等、特定先・特定業種への資金集中を回避し、ポートフォリオ管理の徹底と、信用リスク管理の強化を図っております。

信用リスク管理強化に向けた体制整備

当行の信用リスク管理体制は、次表の「与信先の管理フロー図」の通りであります。こうしたフローに基づき管理強化すると共に、下記の諸施策を併せて実施しております。

(a) 財務データ登録の徹底

信用リスク管理のベースとなる与信先の財務データ登録(過去3年分)を最優先に実施してまいりました。法人与信先約29,000先のうち、与信額1千万円以上の6,300先を対象に実施し、登録先は5,900先、実施率は94%程度になります。財務データ未徴求先については、要注意先に区分して管理しております。

(b) 信用格付制度の整備

当行は、信用リスク管理体制の中心に企業格付制度を位置付け、個別企業毎の融資取組方針の決定、クレジットラインの設定等の基礎にしております。企業格付の対象は法人全先としておりますが、与信額1千万円以上の実施状況は、平成12年6月末現在で61,000先の該当先のうち、51,000先について実施しており、実施率は84%を上回ります。

企業格付の評点で、ランクD・Eになった先を特に重点管理先としてモニタリングの対象としております。また、当行では個人事業者の格付制度を構築中であり、同時に、現行の企業格付制度に連結の組み込みも検討しています。そして、より精度の高い信用格付制度へと発展させることで、今後、信用リスクの定量化に活用することを目指してまいります。

(c) 自己査定を重視した管理強化

当行では、年2回実施する自己査定結果に基づき「債務者区分別・融資取組方針」を取りまとめており、このなかで、特に要注意先に対する取組方針を明確にすることで、資産劣化の最小化に注力しています。また、破綻懸念先に対しては、資産の劣化防止に注力すべく、個別指導の強化徹底を講じるよう指示しております。

具体的には、前述の企業格付と自己査定結果を踏まえて、要注意先と破綻懸念先から重点管理先を抽出し、信用リスク変化の早期把握や日常管理を強化すると共に経営改善計画を徴求しております。そして、その実現可能性の検討や顧客指導を交えながら、与信方針の見直し等を実施しております。万一、こうした先から経営改善計画を徴求できない場合の当行の取組方針は、原則、消極または撤退方針としております。

この他、自己査定結果が営業店の総合業績評価（店舗表彰）に反映するよう、評価制度の改定も図っております。

(d) 不動産担保評価の厳正化

不動産担保評価の厳正化・効率化は、自己査定を実施する上での基本であり、平成11年4月に新システム対応を図りました。

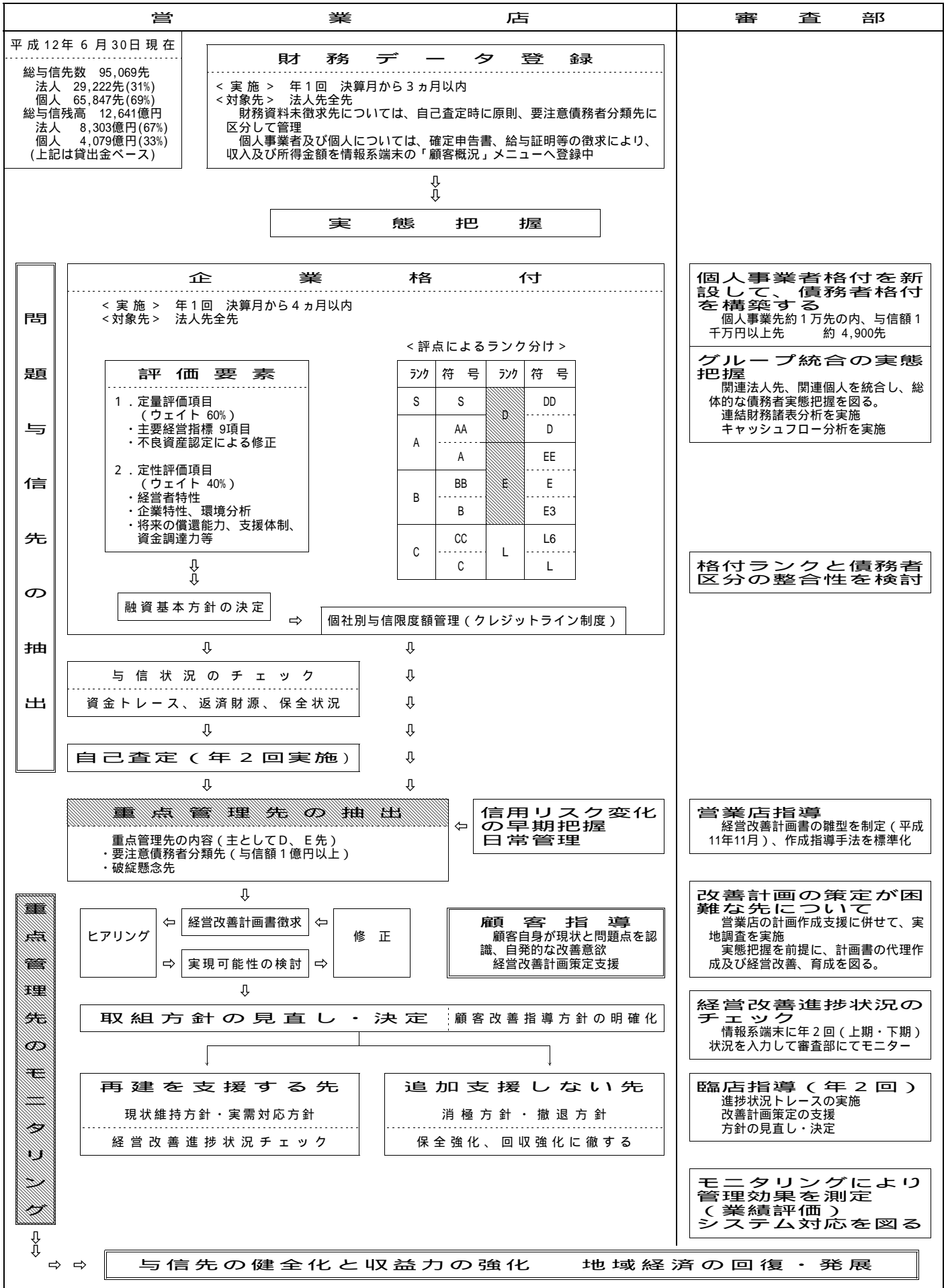
具体的には、地図情報システムの活用により、公示・基準地が自動的に表示され、ポイント選択が効率化され、また、個別修正を要する場合の修正基準が設定されたことで、合理的・効率的な地価評価が可能となったことにより、客観性の高い評価となりました。

今後は、マンション及び倍率調整地域の物件について、自動洗替えシステムへの移行、地図情報上への売買情報や当行の担保事例の登録を検討しており、更なる充実を図ってまいります。

(e) その他の対応

- (イ) 「融資審査体制強化委員会」の設置（平成7年度）
- (ロ) 「運転資金審査支援システム」の稼働（平成7年9月～）
- (ハ) 「クレジットライン」の設定開始（平成7年11月～）
- (ニ) 「設備資金審査支援システム」の稼働（平成9年10月～）
- (ホ) 「不動産担保自動評価システム」の稼働（平成11年4月～）
- (ヘ) 信用リスクの総合業績評価制度への組み入れ（信用リスクの増減を収益額から控除）
- (ト) 個別案件審査時「信用コスト額」のデータ表示（平成11年12月～）

# 「与信先の管理フロー」



**個人事業者格付を新設して、債務者格付を構築する**  
 個人事業先約1万先の内、与信額1千万円以上先 約4,900先

**グループ統合の実態把握**  
 関連法人先、関連個人を統合し、総合的な債務者実態把握を図る。  
 連結財務諸表分析を実施  
 キャッシュフロー分析を実施

**格付ランクと債務者区分の整合性を検討**

**営業店指導**  
 経営改善計画書の雛型を制定 (平成11年11月)、作成指導手法を標準化

**改善計画の策定が困難な先について**  
 営業店の計画作成支援に併せて、実地調査を実施  
 実態把握を前提に、計画書の代理作成及び経営改善、育成を図る。

**経営改善進捗状況のチェック**  
 情報系端末に年2回 (上期・下期) 状況を入力して審査部にてモニター

**臨店指導 (年2回)**  
 進捗状況トレースの実施  
 改善計画策定の支援  
 方針の見直し・決定

**モニタリングにより管理効果を測定 (業績評価) システム対応を図る**

## 経営責任について

### (a) 役員の処遇等

役員報酬については、平成10年10月から1年半にわたり報酬の10%カットを行いました。役員賞与も平成7年3月期より全額返上しております。また、取締役の人数についても、現在16名（うち監査役4名）としており、平成5年度のピーク時の29名から比べると44%の減員を図っております。平成13年6月には取締役を更に2名減員し、10名体制を予定しており、経営の意思決定の迅速化と経営執行の実効性を確保してまいります。

### (b) 経営基盤の強化に向けて

当行は不良債権処理の問題から早期に脱却し、経営の健全性を高め、地域のお取引先に安定的に良質な資金提供を図る等、地域の金融円滑化に資することが、当行の最大の責務と考え、その実現に向け邁進しているところであります。

バブル経済崩壊という大きな環境変化に遭遇したとはいえ、多額の不良債権を発生させた現実を直視し、二度と同じ過ちを繰り返さないよう、リスク管理体制のより一層の充実を図り、磐石な経営基盤を構築することが経営陣の責任と考えております。

#### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### (1) 基本的な考え方

当行の場合、信用金庫から普通銀行に転換した特殊性からして、株主の多くが預貸金等のお取引先であり、信用維持の観点からも、安定的な配当政策を継続する必要があります。しかし、今後の厳しい金融環境を勘案しますと、当行は配当等の外部流出を抑え、内部留保を厚くして自己資本比率の向上を図ることが極めて重要な施策となります。安定的な配当を継続するためにも、当行としては、低コスト経営に注力し、収益力を強化することで財務体質の改善に最大限の努力を傾注してまいります。

##### (2) 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

当行の資本金は、平成11年9月期の第三者割当増資の実施により、160億円を調達し、そのうちの80億円を資本金に組み入れ113億円になりましたが、それまでは、平成3年4月の普銀転換時の出資金33億円を資本金としており、同規模の地域金融機関に比べ資本金は極端に少ない状況にありました。

現状でも、同規模の資産を有する地域金融機関に比べると資本金は少額であります。当行としては今後も一段の資本増強を図る必要があると認識しており、当面、自己資本の充実を図る上からも、利益による消却は考慮しておりません。

##### (3) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

先に述べましたように、当行の株主の大半は、信用金庫時代に融資を受けるために会員となり出資したお取引先であり、株主がお取引先である比率が高い銀行であります。こうした点を考慮し、当行としては、信用維持等の観点から、可能な限り安定的な配当政策に注力してきており、今後も踏襲したい考えであります。

ただし、役員報酬については、内部留保による経営体質の強化を早期に図るため、抑制してまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取組姿勢

当行は、今後も地域金融機関として、中小零細企業・個人事業者並びに勤労者の事業発展・資産形成に向け、良質な資金を安定的に供給することが、真の地域社会への貢献活動と考えております。

従って、今回申請しております公的資金による資本増強につきましても、引き続き地域顧客に対する安定的かつ円滑な資金供給の継続を第一義とし、地域経済の発展に寄与するための視点から検討いたしました。

### (2) 具体的な方策

#### これまでの取組

平成12年3月期の貸出残高は12,627億円で、うち中小企業等貸出残高（個人含む）は、12,303億円(97.43%)になりますが、こうした高い中小企業向け貸出比率が、当行の経営理念の実現や社会的使命を果たしている証であると考えております。具体的には、中小企業向け貸出として、平成10年10月から開始された国の「中小企業金融安定化特別保証制度」については、特に注力し、12年7月末の実行累計は、6,663件で実行金額は1,197億円となっております。

また、個人に対しましても、住宅金融公庫の取扱いにおいて、10年度は725件、156億円、11年度は1,009件、257億円を実行しております。こうした実績を踏まえて、当行は住宅金融公庫から平成12年度最優秀金融機関（都内に本支店を有する全金融機関のうち11行）として表彰されております。住宅ローン取扱いにつきましても、11年度の実行は、件数で1,595件、金額で344億円になり、12年3月末の残高は、15,229件、2,246億円となっております。

#### 今後の対応

当行は、今後も中小零細企業への独自の融資ノウハウの構築とリスク管理、システム対応等を強化するなかで、「地域のお取引先から信頼される健全な銀行」を目指してまいります。

具体的には、事業者の必要とする運転資金や設備資金等、様々な資金ニーズに対応するため、各種制度融資や金利上昇リスクを回避するための固定金利貸出の取扱いを行っている他、地域企業を支援する「ビジネスサポートローン」の取扱いを開始しました。また、中小企業のリスクデータベースを活用した小口零細企業向けの商品開発も準備しております。

一方、勤労者個人に対しては、ライフステージに応じた資金ニーズに応るため、教育やマイカー、リフォームなど目的ごとのローンに加え、暮らしの

様々な資金に利用できる「フリーローン」の取扱いをしている他、FAX申込みやホームページから申込みができる「カードローン」を取扱うなど、各種消費者ローンの整備・開発を行っております。また、住宅ローンについては、審査期間の短縮や住宅販売会社との提携、ローン返済支援保険及び創立75周年記念住宅ローンの取扱い開始しております。同時に、住宅ローン等の相談が日曜日でも受け付けられる、ローンセンターを町田・相模原の二箇所に設置しております。

今後も地元の事業者・個人顧客のニーズに応えるべく、さらなる充実を図ってまいります。

( 図表 5 ) 貸出金の推移

( 残 高 )

( 億 円 )

	12/3月末 実 績 (A)	未平比率	12/9月末	13/3月末
			見 込 み (B)	計 画 (C)
国 内 貸 出	12,627	104.6	14,001	14,134
中小企業向け(注1)	8,230	104.7	9,225	9,258
個人向け(事業用資金を除く)	4,071	104.6	4,345	4,445
そ の 他	326	104.6	431	431
海外貸出(注2)	—	—	—	—
合 計	12,627	104.6	14,001	14,134

( 同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt; )

( 億 円 )

	12/3月末 実 績 (A)	12/9月末 見 込 み (B)+(D)	13/3月末 計 画 (C)+(D)+(E)
国 内 貸 出	12,627	14,080	14,269
中小企業向け(注1)	8,230	9,304	9,393

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指します。(新基準)

(注2) 当該期の期末レートで換算しております。

( 不良債権処理等に係る残高増減 ) ( 億 円 ( )内はうち中小企業向け)

	12/上期中 見 込 み (D)	12/下期中 見 込 み (E)
貸出金償却	74(74)	51(51)
CCPC向け債権売却額	—	—
債権流動化(注1)	2(2)	2(2)
会計上の変更(注2)	—	—
協定銀行等への資産売却額(注3)	3(3)	3(3)
その他不良債権処理関連	—	—
合 計	79(79)	56(56)

国民銀行  
の営業譲受  
けを除きま  
す。

(注1) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含みます。

(注2) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等を指します。

(注3) 「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」第53条で定められた協定銀行等への債権売却額を指します。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもって消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

公的資金の返済については、業務純益からの利益金を積み立てた剰余金で返済する計画であります。当行は平成16年3月末には165億円の業務純益を確保できるような収益強化策、リストラ策を推進しており、平成20年3月期を目途に、優先株式の消却を図りたいと考えております。

尚、当行は株式上場を、普通銀行への転換後の悲願としてまいりました。株式を上場するに際しては、当行の資本金が現状113億円であり、同規模他行に比べると少額であるところから、時価発行増資を検討します。11年9月の増資では、非上場株式でありながら、2,500名以上のお取引先が出資に応じてくれており上場への目処が立てば、更に上積みが可能になると考えます。この増資資金により、公的資金の返済で薄くなった剰余金は一次的に補填が可能になると判断しております。

(2) 剰余金の推移

(単位：億円)

	13年3月期	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
配当可能利益	244	279	343	406	494
当期未処分利益	————	35	64	63	88
資本増強後の累計	————	35	99	160	248

	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期
配当可能利益	550	610	671	733
当期未処分利益	55	60	61	62
資本増強後の累計	304	364	425	487

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理状況

リスクの種類	リスク管理部署	現在の管理体制
市場関連リスク ・金利リスク ・マーケットリスク	総合企画部 市場金融部	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎月ALM会議を開催し、金利変動等に伴うリスク額を報告し、その対応策を検討</li> <li>市場部門でのカウンターパーティに対し、与信限度額を設け総合企画部と共同して管理</li> <li>限度額、ポジション、ロスカットルールに関する運用規定を策定</li> <li>マチュリティ・ラダーにより資産・負債のギャップ分析を実施</li> </ul>
流動性リスク	総合企画部 市場金融部 営業企画部 事務部 リスク管理委員会（毎週開催）	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎週リスク管理委員会を開催し、資金繰りの状況、資金調達と流出状況等につき不自然な動向等をチェック</li> <li>リスク管理委員会が中心となって、緊急時の流動性リスク管理マニュアルを策定</li> <li>緊急時の日銀借入を想定し、担保差し入れ、代用証券の状況等を把握</li> <li>日銀当座預金決済のRTGS化に伴うリスク管理強化</li> </ul>
貸出リスク ・信用リスク	審査部 資産査定室 営業企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳格なる与信審査の徹底</li> <li>融資ポリシーの実践・把握</li> <li>大口・業種・長期固定資金の是正等</li> <li>企業格付の徹底</li> <li>リスク計量化への取組</li> <li>潜在的リスクの業績評価への反映</li> </ul>
システムリスク	電算部 検査部	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム検査の実施</li> <li>Y2K問題等への基本的対応</li> </ul>
事務リスク	事務部 検査部	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急時の対応マニュアルの整備</li> <li>堅確な事務処理の徹底を目途としたパーフェクト運動の展開</li> <li>各営業店の事務能力向上を目的とした競技会の開催</li> </ul>
レピュテーションリスク	総務部 営業推進第一部 ・第二部	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼性の高いディスクロージャー誌の発行</li> <li>同じ過ちを繰り返さないための、苦情事例集の発行</li> <li>各種リスクの早期発見と防止</li> </ul>
リーガルリスク	総務部 法務室	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・マニュアルの発行</li> <li>コンプライアンス対応委員会の開催</li> <li>本部・営業店の支援（質問書の制定）</li> <li>研修・講演会等の実施</li> </ul>

## (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

### イ．貸出案件の決裁権限

個別の融資案件につきましては、当行の「貸出専決権限規程」で定められており、各決裁権限に基づき厳格に運用いたしております。

本部の貸出専決権限につきましては、審査部で審査を行い専決限度額や自己査定 of 債務者区分等に応じて、職制の各段階に付与された権限により決裁を行っています。そして、一定の金額を超える案件につきましては、経営会議（常務取締役以上で構成）に諮る体制をとっており、経営陣において特定債務者や関連グループ、特定業種等に偏った与信とならない体制を整えております。

### ロ．行内企業格付制度の管理状況

#### 企業格付制度の目的

- (a) 企業の信用リスクを判断するための基準とし、融資資産の健全化と不良債権発生防止に活用する。
- (b) 格付ランク、評点の結果を踏まえ、格付時における債務者の与信に対する基本的な取組方針とクレジットライン設定に活用する。
- (c) 適正な収益確保のため、債務者別の金利設定の指標として活用する。

#### 企業格付制度の概要

与信取引を行うにあたっては、与信先の財務内容、営業基盤、経営者特性、返済能力、保全状況等から総合的な債務者審査を実施しております。行内格付制度は債務者審査のツールであり、定量評価である財務評価と、定性評価である非財務評価から成っております。

格付先は、全法人先を対象としており、評点に応じたランク区分が設定してあります。管理区分に対する融資の基本方針は、次頁の表の通りであります。当行では格付区分と倒産企業との関係等の分析・検証を行っており、より精度の高い企業格付制度の構築に努めております。

格付区分と融資方針等

ランク	評点	リスク程度	融資基本方針	管理区分	債権保全
S	(適債先)	超優良	・積極拡大	正常先	与信可
AA	90～100点	優良			
A	80～89点	良好			
BB	70～79点	水準優位			相応の 与信可
B	60～69点	水準優位			
CC	50～59点	水準	・積極拡大 ・実需対応 ・現状維持	要 注意先	保全重視
C	40～49点	水準			
DD	30～39点	水準劣位	・実需対応 ・現状維持 ・消極・撤退	要 注意先	
D	20～29点	水準劣位			
EE	10～19点	警戒先	・現状維持 ・消極 ・撤退	破綻懸念先	
E	0～9点	警戒先			
E3		取引延滞			
L6		取引延滞	・撤退	実質破綻先	———
L		破綻先		破綻先	

(3) 資産内容

イ．金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第3条第2項の措置後の財務内容

当行では、平成11年9月末より、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づき、査定した資産を「破産更生債権およびこれに準ずる債権」「危険債権」「要管理債権」及び「正常債権」に4区分して、各債権額を公表しております。

各開示債権の定義は「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律施行規則第4条」に定める通りであります。即ち「破産更生債権およびこれに準ずる債権」とは、破産・会社更生・和議等の事由により、経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれに準ずる債権をいい、自己査定で破綻先及び実質破綻先債権に区分された債権に相当します。

「危険債権」とは、債務者が経営破綻の状況に陥っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本回収及び利息の受取ができない可能性の高い債権をいい、自己査定で破綻懸念先債権に区分された債権に相当します。

「要管理債権」とは、3カ月以上の延滞債権及び貸出条件を緩和した債権で、破産更生債権及びこれに準じる債権、危険債権に該当するもの以外の債権に相当するものであります。

「正常債権」とは、債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないとして、上記の3区分に該当しない債権であります。

以上の定義に基づき、区分された債権額と、その引当状況は、図表6の通りであります。

#### ロ．銀行法第21条に基づく開示

##### リスク管理債権の状況

銀行法第21条に基づくリスク管理債権の状況は以下の通りであります。

(単位：億円)

区 分	平成11年3月	平成11年9月	平成12年3月
破綻先債権	369	94	130
延滞債権 (注)	494	1,354	1,190
3カ月以上延滞債権	28	5	3
貸出条件緩和債権	401	41	29
合計	1,292	1,497	1,353
担保保証・引当金による保全額	————	1,299	1,188
カバー率	————	86.77%	87.80%

(注) 11年9月期より、自己査定の結果、破綻懸念先に対する貸出金の未収利息を収益不計上としたことにより、従来採用していた基準では該当しないが債権が、同9月期には1,020億円、12年3月期には695億円が、延滞債権に含まれております。

(注) 部分償却 538億円(9月期 468億円、3月期69億円)及び債権売却80億円(9月期77億円、3月期3億円)を実施しております。

##### カバー率

平成12年3月期のリスク管理債権額につき、担保等の保全と個別引当金を合算したカバー率を計算すると87.80%であり、一定の水準を確保していると考えております。因みに、引当金残高だけで計算すると16.32%であります。これは、担保等での保全がなく回収の見込みのない償却済の債権を部分償却等により、資産・負債のバランス・シートから直接落としたためであります。

当行の場合、99%が地元の中小零細企業がお取引先であり、貸出に当たっては当該企業の財務面と同時に、債権の保全面を考慮しながらの与信業務に注力しております。

( 図表 6 ) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

	11/3月末 実 績 ( 億 円 )	12/3月末 実 績 ( 億 円 )	12/9月末 見込み ( 億 円 )	保全部分を 除いた分の 引当方針お よび具体的 な目標計数
破綻更生債権及び これに準ずる債権	—	358	300	
危 険 債 権	—	964	890	
要 管 理 債 権	—	33	30	
正 常 債 権	—	11,550	11,650	

国民銀行分除く

## 引当金の状況

	11/3月末 実 績 ( 億 円 )	12/3月末 実 績 ( 億 円 )	12/9月末 見込み ( 億 円 )
一般貸倒引当金	1 2 5	5 8	7 7
個別貸倒引当金	7 0 8	2 1 6	2 4 0
特定海外債権引当勘定	—	—	—
貸倒引当金 計	8 3 3	2 7 5	3 1 7
債権売却損失引当金	2 1	2 1	4 1
特定債務者支援引当金	—	—	—
小 計	2 1	2 1	4 1
特別留保金	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—
小 計	—	—	—
合 計	8 5 4	2 9 7	3 5 8

#### (4) 償却・引当方針

##### イ 従来の償却・引当方針

###### 基本方針

貸出資産等の償却については、「商法」、「企業会計原則」、「日本公認会計士協会の実務指針」、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」及び「金融検査マニュアル」等の定めるところに従い、資産自己査定による分類結果に基づいて、当行の「償却・引当基準」及び「償却・引当基準の適用」に則り実施しています。

###### 体制について

貸出資産のうち、自己査定において破綻先及び実質破綻先に区分された債権に対する個別貸倒引当金は融資管理部が行い、これを資産査定室が検証しています。同様に、破綻懸念先に対する個別貸倒引当金及び正常先・要注意先に対する一般貸倒引当金の算定は資産査定室が行い、これを検査部が検証しています。

貸出金債権を除くその他の資産については、所管部が中心となって自己査定を実施し、区分に応じて償却・引当額を算定し、これを資産査定室で検証しています。

償却・引当結果について、関連各部は監査法人による外部監査を受けており、内部牽制のみならず外部牽制も働く体制となっております。尚、償却・引当結果については、取締役会に報告し承認を受けております。

###### 引当率の算出方法

###### (a) 「正常先」の引当

正常先債権については、1年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算します。そして、その平均値に、将来の予想を踏まえ必要な修正を行った貸倒実績率を基に引当額を計算します。

###### (b) 「要注意先」の引当

要注意先債権については、「要管理先」と「要管理先以外の要注意先」に区分して引当額を算定します。即ち、要注意先債権については、1年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算し、その平均値に、将来の予想を踏まえ必要な修正を行った貸倒実績率を基に引当額を計算します。

要管理先については、3年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算し、その平均値に、将来の予想を踏まえ必要な修正を行った貸倒実績率を基に引当額を計算します。

(c) 「破綻懸念先」の引当

破綻懸念先債権については、3年間を一算定期間とし、当該期間における貸倒の実績額を基に貸倒実績率を過去3算定期間にわたって計算し、その平均値に将来の予想を踏まえ必要な修正を行った予想損失率(50.0%)を、当該債務者に対する債権のうち、自己査定で分類された額に乗じて引当額を計算します。

(d) 「実質破綻先」及び「破綻先」の償却・引当

「実質破綻先」及び「破綻先」に対する債権のうち、自己査定において分類並びに分類に区分した額については、当該自己査定を実施した期に償却・引当するものとします。ただし、担保物件の処分手続き中であるとか、保証人から回収中の債権については、分類に分類した額を個別貸倒引当金として計上します。

ロ．公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

当行はこれまでも、「企業会計原則」、「日本公認会計士協会の実務指針」、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」及び「金融検査マニュアル」等の定めるところに従い、監査法人の監査のもとに適正な償却・引当を実施してきております。

今後も景気低迷が長期間にわたり、大幅な地価下落が継続するようであると、予想以上の倒産等が発生し不良債権の増加する事態も懸念されますが、コアの業務純益の範囲内で処理できると考えております。

今後も「金融検査マニュアル」等に基づいた償却・引当を忠実に実践し、厳正に対処していく所存であります。

ハ．行内企業格付毎の償却・引当方針

当行の企業格付は前述した通りであります。現状では、中小零細企業においては財務諸表等が整備されていない企業も多く、顧客指導に時間を要したこともあって、企業格付と自己査定の債務者区分とが、完全に整合性がとれている状況にありません。しかし、当行では金融庁の「金融検査マニュアル」の趣旨に則り、企業格付毎の倒産企業データ、自己査定区分毎の倒産企業データ等の整備を図っており、13年3月期には自己査定における債務者区分と、企業格付ランクが整合性のとれた体制となるよう対応を急ぐ方針であります。

## 二．不良債権の売却等による処理・回収方針

不良債権の処理について、当行では法的整理、任意売却、貸倒引当金の計上による処理を中心に進めてまいりました。それと同時に、時間の経過に伴う担保価値の下落、不稼働資産管理における事務コストの増大等を考慮し、主管部である融資管理部の陣容を強化し、早期回収に全力で取り組んでまいりました。そして、無担保債権、担保価値の低い債権、担保処分に時間を要すると予想される債権等については、バルクセールを活用した処理を積極的に活用してまいりました。

今後とも、不良債権の回収、整理・促進については、本部・営業店が連携して当たり、早期解消に努めてまいります。

## ホ．債権放棄についての考え方

### 基本的な考え方

当行は債務者の経営支援のための債権放棄について、金融機関の公共性、社会性等に鑑み、以下の視点から検討すべきであると考え、慎重に対処しています。

- (a) 債権放棄を行う合理的な理由があるか
- (b) 債権放棄が取引先及び株主の利益を損なわないか
- (c) 債権放棄を行うことに社会的な意義があるか

### 対処方針について

当行は、現状において債権放棄に応じる考えはありません。それでも、個々の企業等の状況から債権放棄の要請があり、債務者から抜本的な経営再建計画が提出された場合は、その計画の妥当性、合理性を精査し、また、当行の収益性、合法性、健全性等を考慮しつつ、次の諸点から、その必要性を厳正に判断してまいります。

- (a) 当該企業に対する貸出債権等の回収が、より確実に実行され、当行の損失が最小限に抑えられる経済的合理性が明確であるか
- (b) 債権放棄による支援が、当該企業の再生に繋がり、企業破綻による社会的損失を回避できるかどうか
- (c) 債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者が、経営責任を明確にしているか

( 図表 7 ) 不良債権処理状況

( 単位 : 億円 )

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 見込み
不良債権処理損失額(A)	379	169	121
貸出金償却	3	0.4	5
個別貸倒引当金繰入額	361	148	96
C C P C 向け債権売却損	3	—	11
協定銀行等への資産売却損(注)	—	2	—
その他債権売却損	3	5	—
その他	9	14	8
一般貸倒引当金繰入額(B)	89	-66	19
合計(A) + (B)	468	102	140

(注) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損を指します。

( 図表 8 ) 不良債権償却原資

( 単位 : 億円 )

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	156	113	36
国債等債券関係損益	54	-10	-16
株式等損益	18	28	2
不動産処分損益	-1	-0.2	0
内部留保利益	355	367	282
その他	—	—	—
合計	529	509	320

## (5) 含み損益の状況と今後の処理方針

有価証券の含み損益の状況は、図表9の通りであります。平成12年度から導入される「金融商品にかかる時価会計導入」を踏まえ、毀損分の回復見込みのない有価証券については、早期に処理していく所存であります。

尚、当行では、流動性リスク等に備え、国債のうち400億円程度を満期保有に区分しており、毎年8億円のアモチゼーションによる償却を見込んで収益計算を行っております。

( 図表 9 ) 含み損益総括表

( 単位 : 億円 )

	1 2 / 3 月 末				
	貸借対照 表価額	時 価	評 価 損 益	評価益	評価損
有価証券	2,257	2,248	-9	53	62
債券	1,739	1,715	-23	6	30
株式	178	205	26	40	14
その他	339	326	-12	5	18
金銭の信託	—	—	—	—	—
再評価差額金	142	241	99	149	50
不動産含み損益	247	206	-41	2	44
その他資産の含み損益	278	-6	-6	0	6

## (6) 金融派生商品等取引動向

当行の金融派生商品等の取引は、各種リスクのヘッジを目的としており、今後もこの方針を踏襲してまいります。

平成12年3月末現在での、金融派生商品等の取引動向は以下の通りです。

( 単位 : 億円 )

	契約額・想定元本	信用リスク相当額
金利スワップ	215	1
先物外国為替	128	2
合 計	344	4

## 8. 地域経済における位置づけ

### (1) 営業基盤の概況（国民銀行営業譲受前）

当行の営業区域は、東京都新宿区の本店を中心に北区、豊島区、新宿区、渋谷区と府中市等の都下を境にした東京都西部地区、並びに東京都と隣接する神奈川県北東部地区に及んでいます。これらの地域は、JR及び私鉄各線が新宿駅を中心に放射状に延び、商業集積地、首都圏のベッドタウンとして一つの経済圏を形成しています。特に、東京都町田市並びに神奈川県相模原市は、新宿等都心経済圏と神奈川県横浜市経済圏、そして、東京都八王子経済圏と密接な関係を持ち、周辺各市（大和市、座間市、綾瀬市、海老名市、厚木市）と、一大経済圏を形成し、その中心的な役割を担っておりますが、当行はこうした地域に、全店舗数の過半数以上の35カ店を有しています。

この区域の経済情勢を概観すると、平成不況の最悪期から脱する動きが一部に見えはじめたものの、まだまだ厳しいものがあります。しかし、人口の増加率は直近3年間で4.3%の増加を示す等、将来への発展が期待できる地域であります。

### (2) 地域経済と当行の位置づけ

当行の主要な営業区域である町田地区は、商業集積地及びベッドタウンとしての性格を有し、相模原市は「工業立市」を目指しており、工業製品出荷額で見ると全国市町村で16位に位置しています。同区域の産業構造を見ますと1次・2次産業から3次産業への転換が進んでおり、また、持ち家比率は52.3%であり新興住宅地としても発展を遂げています。

当行は町田・相模原市とその近隣地域に店舗を集中的に配置し、中小零細企業や個人事業者等を中心に地域に密着した営業活動を展開することで、高い支持を得ていると自負しております。

因みに、町田・相模原市を中心とした近隣エリアの取引軒シェアは38.6%、相模原市では58.7%、町田市が44.4%と高い水準にあります。

また、当行の中小零細企業者への貸出状況を見ますと、お取引先数の99.9%、貸出金では97.4%に及んでおります。

## 取引先数に係わるシェア

	住民台帳 世帯数	預 金 取 引 軒	シェア %	事業所 数	事業者 預金先	シェア %	貸 出 先 数	シェア %
相模原市	229,362	134,700	58.7	21,870	18,205	83.2	5,876	26.9
町田市	139,514	61,952	44.4	12,082	9,603	79.5	2,968	24.6
大和市	83,662	31,870	38.1	9,001	4,782	53.1	1,422	15.8
座間市	47,911	16,453	34.3	4,155	1,799	43.3	490	11.8
海老名市	42,408	7,071	16.7	3,995	805	20.2	262	6.6
川崎多摩区	83,304	11,337	13.6	5,296	2,079	39.3	612	11.6
城山町	7,677	6,171	80.4	746	570	76.4	182	24.4
府中市	94,297	18,746	19.9	7,865	3,894	49.5	1,249	15.9
狛江市	34,097	6,561	19.2	2,444	1,565	64.0	498	20.4
合 計	762,232	294,861	38.6	67,454	43,302	64.1	13,559	20.1

自治省「住民基本台帳（1999年版）」等より。

## 預貸金残高に関するシェア

（平成12年3月末、単位：百万円）

	店舗	預 金 残 高		シェア %	貸 出 金 残 高		シェア %
		全金融機関	当行		全金融機関	当行	
相模原市	14	1,672,407	377,296	22.6	1,338,442	268,864	20.1
町田市	6	1,868,843	221,059	11.8	1,056,705	126,433	12.0
大和市	3	786,366	109,645	13.9	571,346	69,199	12.1
座間市	2	341,287	25,146	7.4	211,451	13,278	6.3
海老名市	2	374,710	26,484	7.1	300,561	19,006	6.3
川崎多摩区	2	573,854	41,279	7.2	444,012	32,383	7.3
城山町	1	15,097	7,313	48.4	11,430	4,998	43.7
府中市	3	956,376	75,117	7.9	610,789	62,001	10.2
狛江市	1	175,017	27,743	15.9	84,819	18,219	21.5
合 計	34	6,763,957	911,082	13.5	4,629,555	614,381	13.3

日本金融通信社の平成12年3月末データによる。

### (3) 地域経済への貢献

#### イ．神奈川県地域景況会議への参加

当会議は、神奈川県商工労働部新産業政策課が主催するもので、神奈川県内の産業活性化に資することを目的に開催されております。当行としては、少しでも地元企業の発展に寄与できればと考え、「県央地区」の担当として参画しております。

#### ロ．診断業務での貢献

##### 商店街診断

中小企業診断士の資格を取得した担当者37名を中心に、地域の発展、商店街の活性化に向けて商店街診断を実施し、諸々の提案等を行っています。診断結果は当該商店街はもとより自治体及び商工会議所にも報告し、提案事項等が具現化するよう協力を要請し、広い意味で行政活動にも貢献していると考えております。

因みに、平成12年3月末現在、9つの商店街診断を実施し、本年5月から1商店街の診断に当たっております。

##### 中小企業総合事業団への協力

中小企業総合事業団中小企業大学校には、中小企業診断士の資格取得のため研修生を送り込んできた関係から、同大学校と連携して、個別企業診断を実施し、中小零細企業の発展・育成に微力ながら貢献しています。

#### ハ．公金等の取扱

東京都町田市の指定金融機関として、横浜銀行、さくら銀行と3行による輪番制で公金収納業務を取り扱い、市政への協力を行っています。

神奈川県大和市においては、指定代理金融機関として収納及び支払事務の一部を取り扱っております。

神奈川県相模原市では、総合保険医療センター内に派出所を設置し、市公金の収納事務を代行しております。

### (4) 中小企業への情報提供

当行では平成6年10月に、「八千代ビジネスクラブ」を発足させ、お取引先企業への情報提供、事業拡大に向けた支援を強化しております。平成12年3月末現在で、会員者数は1,054社であります。

#### <<具体的な支援内容>>

##### 経営情報サービスの提供

当行独自の会員向け情報誌「経営リーダー」を発行し、会員に配付しております。内容としては会員企業の中から、独自に技術、特色ある企業の紹介、

法改正等に伴う留意点、東京都・神奈川県の景況感等を掲載しています。

また、個別会員企業からの業務上の照会事項に対しては、個別にビジネスレポートを作成し提供しています。

#### 異業種交流会の開催

会員企業間のネットワークによる、独自技術の紹介、新たなビジネスチャンスの発見を目的に、年1回程度の異業種交流会を計画し実施しています。

#### 各種研修会・セミナー等

経済評論家、有名経済人等を招聘しての講演会等を実施しています。また会員企業の新規採用者の集合研修を実施し、多くの参加者をみております。

### (5) 個人層への取り組み強化

#### 年金受給者向けのサービス

当行の個人顧客は高齢者が多く店頭窓口や渉外担当者は、特に高齢者に対し満足いただける対応に注力しております。そして、年金受給者を対象に「やすらぎ友の会」を組織し、高齢者向けの情報の提供並びにレクリエーションを企

画し喜ばれています。その結果、年金の受け皿口座は76千口となっております。

#### <<高齢者向けのサービス等>>

- (a) 小冊子「やすらぎ通信」の送付
- (b) 観劇会等の開催
- (c) ゲートボール大会の開催
- (d) 金利優遇商品の提供（年金定期、年金定期プライムプラス、シルバー積立）

#### 住宅ローンの積極的取り組み

前述の通り相模原市、町田市等の主要な営業地区はベッドタウンとしての性格を強く有しており、住宅着工件数も多く、住宅ローンの資金ニーズは旺盛であります。当行としては住宅取得を望む方々を積極的に支援すべく、現在、町田ローンセンターと相模原ローンセンターを設置し、各種の相談からローン実行まで、休日も対応に当たっております。

#### 取引チャネルの多様化

当行は国民銀行の営業譲受けに伴い、23店舗を当行の68の店舗網に組み込んだことで、91の充実した店舗を構築することができました。この店舗網を十分に活用することで、お取引先の拡大を図ってまいります。同時に、当行には平成12年3月末現在で440名の渉外担当者が地元の中小企業・個人顧客を訪問し、ワンツールの顧客サービスに努めております。

一方、情報化社会の到来、生活環境の変化等により、お取引先の金融機関に対するニーズも大きく変化してきており、当行としてはインターネット等を活

用した取引チャネルの拡大を図ることで、渉外担当者等による顧客の開拓とは別に新しいチャネルによる顧客の創造を図っております。

<<具体的な対応策>>

平成11年9月 八千代テレホン・バンキングの導入

平成11年10月 「iモード」によるモバイルバンキングの導入

平成11年12月 インターネットを通じてのローン申込みの開始

平成12年7月 「デビットカード」の情報処理センターを立ち上げ、間接加盟店の売上回収をシステム化

この他、平成12年度中には「インターネット・バンキングへの対応」、「コンビニ店舗網等を活用したネットワーク・バンキングへの対応」につき、当行としての取り組み方針を確定し、その具体的な対応を図る所存であります。

以 上